



**UNIVERSIDAD DE PANAMA**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION PÚBLICA**  
**DEPARTAMENTO DE ADUANAS**

**“INFORME SOBRE LA ACTIVIDAD DE LOS OPERADORES LOGISTICOS  
DEL TRANSPORTE INTERNACIONAL EN EL AEROPUERTO DE TOCUMEN”**

**POR:**  
**EDGARDO DE LA ROSA ESCOBAR**

Para obtener el Título de Magister en  
Gerencia Pública con Especialización  
en Aduanas

**PANAMA, REPUBLICA DE PANAMA**

**2018**

57

14 ENE 2019

Obispo Pantoja

## INDICE

PAG

DEDICATORIA

VI

INTRODUCCION

IX

## CAPITULO I

### ANTECEDENTES

1 ANTECEDENTES

2

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3

1.2 OBJETIVOS

4

a General

4

b Específicos

5

1.3 JUSTIFICACIÓN

5

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

2.1 LA PLATAFORMA LOGÍSTICA PANAMEÑA

9

a Plan Estratégico Logístico 2015-2019

9

b Estrategia Logística Nacional 2030

12

c Proyecto de zona Multimodal

14

2 2	LOS OPERADORES LOGÍSTICOS DEL TRANSPORTE DE CARGA AEREA	16
2 3	LOS ORGANISMOS INTERNACIONALES DEL TRANSPORTE AEREO	18
a	I A T A	18
b	O A C I	20
c	Convenio de Montreal 1999	23
2 4	ACEPTACIÓN DE LAS MERCANCÍAS PARA EL TRANSPORTE	23
a	Instrucciones del Exportador	24
b	Embalaje	25
c	Etiquetado	26
d	Restricciones a la recepción de mercancías	27
e	Tarifas y cargos por transporte	31
f	Confección de las guías aéreas	34
2 5	ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE LA CARGA	38
2 6	CONSOLIDACIÓN Y DESCONSOLIDACIÓN	39
2 7	FISCALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD NACIONAL DE ADUANAS	40
a	La Sección de Carga de Tocumen	42
b	El sistema integrado de Gestión Aduanera	43

### CAPITULO III

#### ANÁLISIS Y OBSERVACIONES DE LA INTERVENCIÓN

3 1	ASPECTO ESTRATÉGICO LOGÍSTICO	46
3 2	ASPECTO TÉCNICO ESTRUCTURAL	48
a	Infraestructura	48
b	Equipo	49
c	Administración	50
d	Recursos Humanos	52
3 3	ASPECTO DE CONTROL Y FISCALIZACIÓN ADUANERA	52

### CAPITULO IV

#### CONCLUSIONES

4 1	RELACIONES ENTRE LÍNEAS AÉREAS Y OPERADORES LOGÍSTICOS	57
4 2	FISCALIZACIÓN Y CONTROL ADUANERO	59

### CAPITULO IV

#### RECOMENDACIONES

5 1	Normativa legal sobre las operaciones logísticas al transporte en el	
-----	--	--

Aeropuerto Internacional de Tocumen	62
5.2 Control y fiscalización física de las mercancías recibidas	63
BIBLIOGRAFIA	66
ANEXOS	67
1 Hoja de Ruta Prioritaria de desarrollo logístico	
2 Estrategia Logística de Panamá 2030	
3 Resolución No 007-JD-07 Aeropuerto Internacional de Tocumen S A	
4 Convenio para la Unificación de Ciertas Reglas para el Transporte Aéreo Internacional Montreal 1999	

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a mi esposa e hijos quienes con su insistencia y perseverancia lograron mantener viva la llama de una superación constante que Dios primero culminara al obtener mi grado de Maestría

Al siempre Maestro, **Rubén Darío Jurado** quien me inició y guio por la senda de la Docencia Universitaria, y al Maestro **Nicolás Jerome** por la valiosa asesoría brindada en la elaboración de este informe de intervención

A todos y cada uno de mis colegas profesores, administrativos y estudiante con los que día a día compartimos nuestra labor universitaria

Y sobre todo a DIOS, Nuestro Señor, por permitirnos alcanzar esta meta profesional

# INTRODUCCIÓN



La apertura de las barreras comerciales regionales, y el aumento de los Tratados de Libre Comercio y otros convenios comerciales al amparo de la Organización Mundial de Comercio, han situado al transporte de mercancías y a todas las operaciones logísticas ligadas al mismo, en un nivel de suma importancia entre las actividades económicas que se realizan en la actualidad. Entre las empresas que realizan actividades de operación logística más ligadas al transporte de mercancía han surgido los operadores logísticos conocidos como Agencias de Carga.

Estos operadores logísticos han asumido, la responsabilidad de las empresas transportistas aéreas y marítimas de realizar las operaciones de recepción, embarque, desembarque y entrega de las mercancías de comercio exterior, permitiendo a las empresas de transporte, dedicarse solamente a su negocio de transportar mercancías.

En este informe producto de la opción profesional de Proyecto de Intervención se describen y analizan operaciones realizadas por los operadores logísticos en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, los cuales actúan como intermediarios entre las empresas locales que importan y exportan mercancías y las líneas aéreas que transportan estas mercancías desde y hacia el país.

Igualmente analizamos su relación con las autoridades gubernamentales aduaneras, encargadas de fiscalizar que este proceso se efectúe en cumplimiento con la legislación nacional

En este sentido, incluimos este informe, un Primer Capítulo donde presentamos el marco en el cual se desarrolla el Diseño del Proyecto. En Capítulo Segundo se presentan los planes y estrategias de las operaciones logísticas en nuestro país, información general sobre los operadores logísticos en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, los organismos internacionales que regulan el transporte de carga aérea y la función fiscalizadora de la Autoridad Nacional de Aduanas de acuerdo a las disposiciones legales vigentes que rigen la materia aduanera

Seguidamente, en el Capítulo Tercero, hacemos un análisis de los aspectos estratégicos logísticos, técnico estructural y de fiscalización aduanera observado durante el proceso de la intervención

En el Capítulo Cuarto, exponemos los puntos más relevantes del informe como son las relaciones entre las líneas aéreas y sus operadores logísticos, así como la fiscalización y el control por parte de la administración aduanera y las actividades que realizan estos operadores

Estas conclusiones incluyen las relaciones entre las líneas aéreas, los operadores logísticos, los usuarios de los servicios logísticos de transporte y las entidades gubernamentales como la Autoridad Nacional de Aduanas, el Ministerio de Ambiente, el Ministerio de Desarrollo Agropecuario, la Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos y la empresa Estatal Tocumen S A

Finalmente, en el Capítulo Quinto, hacemos recomendaciones específicas para mejorar los servicios que brindan los operadores logísticos a sus usuarios en bienestar del Comercio Exterior Panameño

## RESUMEN EN INGLES

The opening of regional trade barriers, and the increase of Free Trade Agreements and other trade agreements under the umbrella of the World Trade Organization, have placed the transport of goods and all logistic operations linked to it, at a sum level importance among the economic activities that are carried out at present

Among the companies that carry out logistic operation activities more linked to the transport of merchandise have arisen the logistics operators known as Cargo Agencies

These logistics operators have assumed the responsibility of the air and maritime transport companies to carry out the operations of reception, shipment, disembarkation and delivery of the foreign trade goods, allowing the transport companies to dedicate themselves only to their business of transporting merchandise

Our intervention project analyzes the operations carried out by these logistics operators at the Tocumen International Airport, which act as intermediaries between the local companies that import and export goods and the lines that transport these goods to and from our country

We also analyze your relationship with the government customs authorities, responsible for monitoring that this process is carried out in compliance with national legislation

In this sense, we include this report, a First Chapter where we present the framework in which the Project Design is developed. In the next we present Chapter 2 where we propose the plans and strategies of the logistics operations in our country, general information on logistics operators at the Tocumen International Airport, the international organisms that regulate the air cargo transportation and the auditing function of the National Customs Authority according to the legal dispositions in force that govern the customs matter

Next, in Chapter 3, we analyze the strategic logistical, technical structural and customs control aspects observed during the intervention process

In Chapter 4, we expose the most relevant points of the report, such as the relations between airlines and their logistics operators, as well as the control and oversight by the customs administration and the activities carried out by these operators

These conclusions include relations between airlines, logistics operators, users of transport logistics services and government entities such as the National Customs Authority, the Ministry of Environment, the Ministry of Agricultural Development, the Panamanian Security Authority, Alimentos and the state company Tocumen SA

Finally, in Chapter 5, we make specific recommendations to improve the services provided by logistics operators to their users in the welfare of Panamanian Foreign Trade

**CAPITULO I**  
**ANTECEDENTES**

## **1. ANTECEDENTES**

En sus operaciones de Comercio Exterior, las empresas importadoras y exportadoras panameñas, deben utilizar los servicios de los operadores logísticos de transporte internacional, para transportar sus mercancías, desde y hacia nuestro país

Estos operadores logísticos de transporte, conocidos comúnmente, como agencias de carga, agencias de transporte, agencias despachadoras o simplemente como transitarios, son empresas intermediarias que representan a las empresas navieras o líneas aéreas en las relaciones con sus clientes y con las instituciones estatales encargadas de fiscalizar sus actuaciones, principalmente con la Autoridad Nacional de Aduanas

En el Aeropuerto Internacional de Tocumen, operan una serie de empresas dedicadas a estas operaciones logísticas de transporte, cuya actividad va desde recibir, manejar, consolidar y embarcar mercancías de exportación, hasta desembarcar, almacenar, desconsolidar y desaduanar mercancías de importación

Debido a la imposibilidad de encontrar estudios anteriores sobre la operación de las empresas logísticas del transporte aéreo en nuestro país, hemos recurrido a



trabajos similares de otras nacionalidades para documentar los antecedentes de nuestra intervención

Es necesario investigar si estas empresas logísticas están constituidas y operan de acuerdo a las normativas que regulan la materia del transporte aéreo y del servicio aduanero, según los acuerdos de los cuales nuestro país forma parte

Toda empresa prestataria de un servicio público, como el transporte de mercancías, debe estar sujeta a regulaciones en cuanto a los servicios que prestan a sus clientes

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El uso de la vía aérea para el transporte de mercancías se fundamenta básicamente en la rapidez de este medio de transporte para el traslado de los embarques, en comparación al tiempo utilizado por los medios marítimos y terrestres

El pago de mayores tarifas en el flete aéreo hace merito en una ventaja considerable de los tiempos de llegada de la mercancía al país, lo cual debería incluir el uso de procedimientos de entrega más expeditos tanto por los

operadores de las líneas aéreas, como por las autoridades aduaneras que fiscalizan estos despachos

El Informe final del Proyecto de Intervención está dirigido a identificar las causas de un problema de competitividad, tanto en los operadores logísticos del terminal aéreo de Tocumen, como en las autoridades aduaneras que los supervisan ¿Por qué una mercancía que llega a nuestro país en menos de 24 horas demora tanto tiempo para poder llegar a su destino final

Los operadores logísticos del transporte aéreo deben realizar sus operaciones en concordancia con este principio de rapidez que caracteriza este medio de transporte, de otra manera se perdería la ventaja competitiva con los otros medios, sin embargo, la rigurosidad de los requisitos, impuestos por las propias líneas aéreas, los procedimientos particulares de los propios operadores y las exigencias de los procedimientos aduaneros, pueden retardan la llegada de las mercancías a su destino final y afectar la competitividad de las empresas de transporte aéreo

## **1 2 OBJETIVOS**

### **a. Objetivo General**

Analizar la participación de los operadores logísticos que operan en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, en el proceso del transporte aéreo de

mercancías, describir las funciones que realizan, sus fortalezas, debilidades y, sus relaciones con las autoridades aduaneras que fiscalizan sus operaciones

Este análisis busca determinar si estas empresas logísticas brindan un servicio eficiente a sus usuarios. Igualmente queremos determinar si cumplen con las regulaciones establecidas por las autoridades gubernamentales en base a los convenios internacionales vigentes

#### **b. Objetivos específicos**

- 1 Elaborar un marco teórico sobre el origen y desarrollo de las funciones específicas de los operadores logísticos en el Aeropuerto Internacional de Tocumen
- 2 Analizar mediante observación directa y grupos focales de expertos las fortalezas y debilidades en los procesos operativos realizados por estos operadores
- 3 Analizar los procedimientos de control y fiscalización de las Autoridad Aduanera sobre el funcionamiento de estos operadores Logísticos

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Tomando como referencia la relevancia que ha tomado el transporte de mercancías dentro de la planificación logística de nuestro país, es necesario

este informe de intervención para determinar los factores que puedan afectar la competitividad de las operaciones logísticas en el Aeropuerto de Tocumen

Es tal la importancia adquirida por el transporte aéreo que, los costos por concepto de flete, superan ampliamente a las cargas marítimas y terrestres debido a la ventaja en los tiempos de entrega

El transporte aéreo se ha desarrollado rápidamente, aún con su capacidad limitada de carga en los aviones, en comparación con el volumen de movimiento de contenedores por barcos y por carretera. Esto lo ha convertido en el medio de transporte ideal para el envío de mercancías urgentes, de poco tamaño y de gran valor

Es necesario identificar y analizar los factores que influyen en este retraso, desde los puntos de vista de la infraestructura física de las instalaciones, la organización administrativa, los recursos humanos y técnicos con que cuentan los operadores logísticos para realizar sus operaciones, y las autoridades gubernamentales para la fiscalización de las mismas

Igualmente es necesario agilizar los procedimientos de fiscalización por parte de las autoridades gubernamentales como Aúpas, MIDA, MI AMBIENTE y

Aduanas, para lograr una operación logística eficiente, en beneficios de los importadores y exportadores que son los usuarios de las operaciones logísticas que se realizan en el Aeropuerto de Tocumen

**CAPÍTULOS II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1. La plataforma logística panameña**

La plataforma logística es la combinación de infraestructura, tecnología, procesos, regulaciones y capital humano que hacen posible el movimiento, transformación y almacenamiento de las mercancías

En Panamá, gran parte de esta plataforma logística se ha desarrollado, durante años para apoyar al comercio internacional, mediante un conjunto de componentes logísticos que han estado funcionando de manera coordinada y liderado por la empresa privada. Entre estos componentes se pueden mencionar el Canal de Panamá, los puertos, aeropuertos, la Zona Libre de Colon, las Zonas Económicas Especiales y nuestra envidiable posición geográfica continental que hacen de nuestro país un importante centro de acopio para el comercio internacional.

### **a. Plan Estratégico Logístico 2015 – 2019**

El plan estratégico de Gobierno 2015-2019 identificó al sector logístico como uno de los pilares para el crecimiento de la economía panameña. Debido a la relevancia del sector para la economía, se promulgó el Decreto de Gabinete No. 881 del 13 de noviembre de 2014 donde se crea el Gabinete Logístico, queda adscrito a la estructura del Ministerio de la Presidencia y se crea la coordinación interinstitucional en la materia.

El Gabinete Logístico tiene como objetivo primordial, integrar los diferentes planes y programas de los diversos entes gubernamentales, en coordinación con el sector privado, el comité consultivo permanente, la academia y órganos multilaterales con una participación activa, para la elaboración e implementación de una Estrategia Logística Nacional que lidere e impulse las iniciativas para convertir y posesionar a Panamá, como el principal HUB logístico de la región

Entre las responsabilidades y funciones están las siguientes

- 1 Documentar el status de las iniciativas desarrolladas en el borrador del Plan Nacional de Logística, estableciendo un mapa de las entidades
- 2 involucradas, actividades necesarias, prioridades, recursos e inversiones
- 3 Planificar, coordinar e instrumentar las actividades necesarias para la reactivación y continuidad del Consejo Logístico Nacional, ente público-privado que integraría a representantes del Gabinete Logístico y el Consejo Empresarial Logístico (COEL)
- 4 Conjuntamente con el sector privado, planificar, desarrollar y dar seguimiento a un plan de trabajo con miras al desarrollo de un Plan Maestro Nacional y una Estrategia Logística Nacional
- 5 Conjuntamente con el sector privado, coordinar la implementación de los siguientes proyectos



- a Plan piloto de formación técnica en el sector logístico
  - b Inversiones urgentes en infraestructuras de conectividad
  - c Cambios al Régimen Aduanero
  - d Simplificación de procesos/ Automatización
- 6 Planificar, coordinar e instrumentar las actividades necesarias para el fortalecimiento de la integración público-privada y la coordinación interinstitucional relacionada con el ámbito logístico
  - 7 Conjuntamente con el sector privado, las entidades estatales, organismos multilaterales y expertos internacionales planificar, coordinar la ejecución y dar seguimiento los proyectos y planes de trabajos para asumir las atribuciones del Decreto de Gabinete 881
  - 8 Elaborar las especificaciones técnicas para estos proyectos
  - 9 Gestionar la captación de recursos con los organismos multilaterales u otras entidades financieras
  - 10 Elaborar y poner en marcha una agenda para la promoción de Panamá como plataforma logística
  - 11 Mantener contactos con organismos internacionales y gobiernos de otros países en busca de mejores prácticas para incorporar al sector logístico panameño

- 12 Diseñar, instrumentar y dar seguimiento a una estrategia de comunicaciones para dar a conocer los avances de la agenda logística y la proyección de Panamá como plataforma logística para el comercio mundial
- 13 Mantener estrechos vínculos con el sector privado en aspectos relativos a la logística nacional e internacional

Igualmente, en este plan estratégico se crea el Consejo Consultivo Permanente del Sector Privado, con el objetivo de potenciar el sector logístico privado y mejorar la competitividad logística del país. Este Consejo está conformado por siete miembros del sector privado. Cuatro nombrados por el Consejo Empresarial Logístico (COEL) y tres nombrados por el Ejecutivo (Ver Anexo 1)

#### **b. La Estrategia Logística Nacional 2030**

La Estrategia Logística Nacional de Panamá, logra generar una oferta-país de gran valor y competitividad dentro del mercado logístico mundial y en la cual se puede apreciar el inicio de una etapa de diversificación de oportunidades para la apertura de nuevos negocios.

Las Terminales Portuarias, el Canal de Panamá, las Zonas Francas, el Aeropuerto Internacional de Tocumen y un sistema de transporte de carga fortalecido han convertido a Panamá en un país con las infraestructuras

necesarias las cuales nos consolidan como un Hub Logístico de categoría mundial, y demuestra la solidez que se mantiene dentro de la institucionalidad pública del país

Para estos fines a desarrollar dentro de la Estrategia Logística Nacional, Panamá deberá realizar un óptimo aprovechamiento de los principales activos que posee, como lo son su posicionamiento interoceánico, las ventajas elevadas en la conectividad marítima y la conectividad multimodal realizada en el Aeropuerto de Tocumen

Los objetivos dentro de la Estrategia Logística Nacional de Panamá 2030 son

- 1 Priorizar las actividades económicas y posible diversificación hacia nuevas actividades que permitan el mejor aprovechamiento de las ventajas competitivas de Panamá
- 2 Identificar los requerimientos de infraestructuras y tierras para viabilizar la ELNP de manera sostenible hasta el año 2030
- 3 Recomendar el marco institucional, la estructura organizacional, los procesos y sistemas necesarios para formalizar la función de planificación estratégica y de inteligencia competitiva para el sector logístico, que corresponda con el impacto que tiene la logística en la economía nacional

Como actores dentro de la elaboración de la Estrategia Logística Nacional de Panamá 2030 se encuentran los ministerios de la Presidencia, Comercio e Industria Relaciones Exteriores, Obras Públicas, Economía y Finanzas, la Autoridad del Canal de Panamá, la Autoridad Marítima de Panamá, la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, Autoridad de Aeronáutica Civil, Autoridad Nacional de Aduana, Autoridad de Tránsito y Transporte Terrestre, Secretaria del Metro, Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial, Zona Libre de Colon y Tocumen S A (Ver Anexo 2)

### **c. Proyecto de Zona Multimodal**

El transporte de carga aérea en Panamá se consolida cada vez más, por ello la administración del Aeropuerto Internacional de Tocumen, lanza su nueva propuesta de desarrollo denominado "La Zona Multimodal" Con una inversión inicial de \$11 millones, el objetivo principal de 'La Zona Multimodal' es reforzar los componentes que conforman la plataforma logística del país, ofreciendo un servicio eficientemente coordinado al comercio global

Esta Zona Multimodal se caracteriza por poner a la disposición de los usuarios un eficiente complejo operativo que incluye una Zona Logística bajo el régimen de Zona Franca, permitiendo actividades logísticas e industriales de valor

agregado, en adición a la modernización en los servicios e infraestructura de la actual Terminal de Carga

El incremento en las operaciones en el terminal de carga de Tocumen, la excelente conectividad y el alto tráfico de pasajeros que registra el Hub de las Américas, aunado a su ubicación geográfica perfilan a la Zona Multimodal como la solución integral para las empresas nacionales e internacionales que requieran de infraestructuras y servicios de primera clase para sus operaciones de logística y manufactura

La Zona Franca del Aeropuerto Internacional de Tocumen, está concebida para servir como puerto de importación, exportación y tránsito de mercancías de alto valor, entre los que están equipos tecnológicos, artículos farmacéuticos, productos perecederos, partes y repuestos mercancía de menor tamaño que por su naturaleza necesitan ser transportados en el menor tiempo posible

Con rentabilidades que van desde ahorrar costos, aumentar la productividad y eficiencia operativa de los usuarios Además esta Zona ofrece beneficios fiscales, laborales, migratorios y estabilidad empresarial

La superficie total de la Zona Multimodal es de 35 hectáreas, el 72% de los productos a procesar en la Zona Multimodal son de intercambio comercial y el 68% de importaciones

## **2.2. Los Operadores Logísticos del transporte , carga aérea**

Los operadores logísticos al transporte de carga aérea, son empresas o agencias de carga autorizadas por las compañías de transporte aéreo para recibir, embarcar, desembarcar y entregar las mercancías que son transportadas por dicha líneas aéreas

De acuerdo con el Decreto Ley No 1, del 13 de febrero de 2008, que crea la Autoridad Nacional de Aduana y dicta Disposiciones Concernientes al Régimen Aduanero, se definen como agencias de carga general “las personas jurídicas que pueden realizar y recibir embarque, consolidar y des consolidar mercancías, actuar como operador de transporte multimodal, sujetándose a las leyes y regulaciones que rigen la materia, y emitir documentos propios de su actividad, tales como conocimientos de embarque, guías aéreas, cartas de porte, certificados de recepción, certificados de transporte y similares”

En el Aeropuerto Internacional de Tocumen, el cual es administrado por la empresa estatal Tocumen S A las operaciones logísticas son efectuadas por

aerolíneas de carga que brindan los servicios de asesoría y ventas, embarque y desembarque de las aeronaves, vuelos charters y servicios de mensajería acelerada (courriers) Las aerolíneas dedicadas a prestar este servicio, han llegado a movilizar anualmente un promedio de ciento veinte mil toneladas de correo y carga aérea (Ver Anexo 3)

Además de estas aerolíneas, funcionan en la terminal de Tocumen, las Agencias de Carga que brindan diferentes servicios logísticos a las aerolíneas que operan en dicho terminal

Por su gran nivel de conectividad con otros países, los operadores logísticos de la terminal de carga de Tocumen, poseen un gran potencial que atrae a las actividades de distribución de mercancías dentro de la aérea continental, generando en materia de movimiento de carga, un centro de producción, comercio, servicios logísticos y generación de gran cantidad de empleos

En los últimos 10 años, la terminal de carga del Aeropuerto de Tocumen ha llevado a cabo un programa continuo de remodelación de infraestructuras e inversiones de tipo tecnológico que incluyen el rediseño del edificio central del antiguo Aeropuerto Belisario Porras y la construcción de nuevos edificios y bodegas para las compañías operadoras del transporte de carga

### **2.3. Organismos Internacionales del transporte de carga aérea**

En el Aeropuerto Internacional de Tocumen, las operaciones logísticas al transporte de carga aérea, deben efectuarse siguiendo normas internacionales, establecidas por la International Air Transport Association (Asociación Internacional de Transporte Aéreo), IATA, la Organización de Aviación Civil Internacional, OACI y el Convenio de Montreal de 1999

#### **a. I.A.T.A.**

La Asociación de Transporte Aéreo Internacional Se fundó en Cuba, en abril de 1945, como un instrumento de cooperación entre aerolíneas, para promover la seguridad, la confiabilidad, confianza y economía en el transporte aéreo, en beneficio de los consumidores de todo el mundo

En la actualidad, la industria de transporte aéreo internacional es más de cien veces mayor que en 1945, y pocos sectores pueden igualar el dinamismo de ese crecimiento, que habría sido mucho menos espectacular sin las normas, prácticas y procedimientos desarrollados por la IATA

La IATA moderna es la sucesora de la Asociación de Tráfico Aéreo Internacional fundada en La Haya en 1919, el año de las primeras líneas aéreas regulares



internacionales del mundo. Entre sus funciones está la de promover transporte aéreo seguro, regular y económico para beneficio de las personas de todo el mundo, fomentar comercio aéreo y estudiar los problemas relacionados a este transporte.

Igualmente fomenta la colaboración entre las empresas de transporte directa o indirectamente relacionadas con los servicios de transporte aéreo, y coopera con Organización de Aviación Civil y otras organizaciones internacionales.

IATA representa a la mayoría de las aerolíneas tanto para el transporte de pasajeros como el de carga, simplificando los procesos e incrementando la conveniencia de los pasajeros y embarques, mientras reduce costos y aumenta la eficiencia.

Las normas de IATA están establecidas en los Manuales Sobre Normas y Tarifas Aéreas (TACT), los cuales contienen información actualizada sobre los requisitos de embarque y las tarifas aplicables a las mercancías que van a ser transportadas.

Además, estos manuales contienen información general sobre los mapas de aéreas de aplicación de las normas y tarifas IATA, los códigos asignados a las

ciudades y aeropuertos, abreviaturas utilizadas en los documentos de transporte aéreo, definiciones de los términos utilizados en el transporte aéreo y tablas de conversión de pesos y medidas

Las agencias operadoras de carga aérea se clasifican en

- **Agencias IATA** Están compuestas por agentes de carga IATA para actuar en nombre de las líneas aéreas, pudiendo emitir conocimientos aéreos, cobrarlos los fletes a nombre de la línea aérea y prestar otros servicios
- **Agentes generales** Son personas físicas o entidades jurídicas que actúan de forma comercial, representando una compañía aérea en una zona geográfica determinada
- **Agencia no IATA:** Prestan servicios análogos a las agencias IATA, especializadas en la consolidación y des consolidación de mercancías de diversos clientes

**b. O.A.C.I.**

La Organización de Aviación Civil Internacional (OACI o ICAO, correspondiente a las siglas en inglés) es una agencia de la Organización de las Naciones Unidas creada en 1944 por la Convención de Chicago para estudiar los problemas de la aviación civil internacional y promover los reglamentos y

normas únicas en la aeronáutica mundial. La dirige un consejo permanente con sede en Montreal (Canadá).

Fue creada con el fin de que sea más seguro y fácil viajar en avión de un país a otro. La OACI establece normas y regulaciones internacionales necesarias para garantizar la seguridad y eficiencia y regularidad del transporte aéreo y sirve de catalizador para la cooperación en todas las esferas de la aviación civil entre sus 185 Estados contratantes.

La OACI tiene como órgano supremo una Asamblea integrada por representantes de sus 185 Estados contratantes. La Asamblea se reúne por lo menos una vez cada tres años para determinar la política de la OACI y examinar toda cuestión que no se haya remitido específicamente al Consejo.

El convenio que previó el establecimiento de una organización de aviación civil internacional fue elaborado por la conferencia de Aviación Civil Internacional celebrada en Chicago del 1 de noviembre al 7 de diciembre de 1944, entrando en vigor el 4 de abril de 1947. Una Organización Provisional de Aviación Civil Internacional estuvo funcionando desde el 6 de junio de 1945 hasta que se estableció oficialmente la OACI.

Los fines y objetivos de la organización son, desarrollar los principios y la técnica de la aviación aérea internacional y fomentar la formulación de planes y el desarrollo del transporte aéreo internacional

Para lograr tales fines persigue fomentar el progreso de la aviación civil internacional, fomentar el diseño y el manejo de aeronaves para fines pacíficos, estimular el desarrollo de rutas aéreas, aeropuertos y satisfacer las necesidades de los pueblos del mundo en lo relativo a transportes aéreos seguros, regulares, eficientes y económicos

El agente logístico de carga aérea opera aproximadamente en el 90% de la carga aérea que se mueve en el mundo y su actuación se fundamenta en el conocimiento y especialización de los diferentes tipos de mercancías transportadas, y las características y requerimientos específicos de cada una de estas. Además es un conocedor de la información sobre las rutas de las líneas aéreas, lo que le permiten seleccionar la ruta de envío más favorable para su cliente. Igualmente se responsabiliza por la reserva de los espacios para la carga que será transportada, y le da seguimiento y control a la misma hasta su lugar de destino, formando parte fundamental en el contrato de transporte aéreo de mercancías.

### **C. El Convenio de Montreal 1999**

La inadecuación del Convenio de Varsovia de 1929, que regulaba la responsabilidad de las compañías aéreas en caso de muerte o lesión, y de sus revisiones posteriores, puso de manifiesto la necesidad de modernizar y unificar ese régimen de responsabilidad

En mayo de 1999 se negoció un acuerdo entre los Estados contratantes de la OACI (Organización de Aviación Civil Internacional), que moderniza el régimen del Convenio de Varsovia para refundirlo en un único instrumento jurídico que ofrece un nivel de indemnización adecuado en caso de daños durante vuelos aéreos internacionales (Ver Anexo 4)

El nuevo Convenio de Montreal de 1999 establece un marco jurídico uniforme para regular la responsabilidad de las compañías aéreas en caso de daños a pasajeros, equipaje y mercancías durante viajes internacionales

#### **2.4. ACEPTACION DE LA MERCANCIA PARA EL TRANSPORTE.**

Para recibir la mercancía del embarcador, el operador logístico debe observar y seguir una serie de pasos estipulados en los manuales de IATA, tales como

**a. Instrucciones del Exportador**

Es la información verbal o escrita que se recibe del expedidor, y que contiene todos los detalles necesarios para la confección de la guía aérea. Estas instrucciones incluyen 16 puntos que son

- Expedidor nombre completo, dirección y teléfono
- Destinatario nombre completo, dirección y teléfono
- Aeropuerto de salida nombre y ciudad del aeropuerto
- Aeropuerto de destino nombre y país
- Ruta/reserva pedida se usan las rutas normales de la aerolínea
- Marcas y números de los bultos números y marcas del expedidor que aparecen en los bultos
- Numero de paquetes y clase de embalaje indica el número total de bultos del embarque y la clave o código del embalaje (cartón, caja, paca, etc )
- Descripción de la mercancía debe coincidir con declarado en la factura
- Peso Bruto pesos exacto, en libras o kilos
- Dimensiones largo, ancho y alto en centímetros o pulgadas
- Cargo por fletes en origen o destino debe indicarse si los cargos serán pagado en el aeropuerto de origen "prepaid" o serán cancelados en el lugar de destino "collect"

- Valor declarado para transporte      valor asignado por el expedidor a la mercancía entregada    Si no se declara valor, debe anotarse la abreviatura N V D (no value declared)
- Valor declarado para aduana
- Valor asegurado
- Informaciones y observaciones sobre la manipulación    para indicar cualquier información adicional que se desee, como notificar la llegada a otra persona adicional
- Fecha de expedición y firma

Además de esta información, el expedidor debe anexar documentos como la factura comercial y los certificados respectivos en caso de animales vivos o mercancías peligrosas

#### **b. Embalaje**

Se entiende por embalaje, la cubierta protectora de los objetos, envases o bultos que contienen mercancías, facilitando su conservación, manipulación y transporte. El embalaje debe ser preparado teniendo en cuenta las exigencias previsibles del transporte, incluso las influencias climáticas. Debe ser eficaz

contra la humedad, resistir presiones fuertes, difícil de ser violado y facilitar la inspección aduanera

Toda mercancía debe embalarse de tal forma que no le cause deterioro o daños antes de su entrega en el destino debido a las normas usuales de manipulación y por lo tanto se asegure un transporte sin riesgos. Además, cada paquete embalado deberá llevar el nombre y señas del transportista y del destinatario

### **c. Etiquetado**

El expedidor debe indicar en cada bulto del embarque, en forma legible y duradera, información que contribuya a la identificación de la mercancía, su destino, de la línea transportista o de cualquier restricción al transporte

Se distinguen tres tipos de etiquetado: la etiqueta de información general, las etiquetas especiales y las etiquetas de peligro

- **Etiquetas de identificación o información general**

Todas las mercancías recibidas por los operadores logísticos usaran etiquetas de identificación que deberán ser pegadas en cada paquete. Estas etiquetas deberán contener información como: Nombre de la línea aérea, número de la guía aérea, destino de la mercancía



- **Etiquetas especiales**

Se colocaran etiquetas especiales para indicar situaciones como el lado del paquete que debe ir hacia arriba, cuando se trata de mercancía frágil, de mercancía perecedera, cuando solo debe transportarse en un avión carguero, y cuando se transporte material imantado

- **Etiquetas de peligro**

Se colocaran etiquetas indicadoras de peligro para paquetes que contengan mercancía como explosivos, gases inflamables, gases o inflamables, gases tóxicos, líquidos inflamables, sólidos inflamables, material de combustión espontánea, de peligro al mojarse, sustancias infecciosas, sustancias radioactivas y sustancias corrosivas

**d. Restricciones a la recepción de mercancía**

En el proceso de aceptación de la mercancía para el transporte aéreo, existen restricciones debidas al tipo de mercancía, al peso y dimensiones de los embarques o al valor de los mismos

Los tipos de mercancías con restricciones de embarque son

- **Animales vivos**

El embarque de animales vivos está condicionado a normas estrictas del Manual de IATA sobre el tipo de animal, la clase de aeronave, la temperatura en la ruta y cuidados de los animales

Se toman en cuenta aspectos como

- ✓ Estado de salud y condición del animal
- ✓ Embalaje limpio y a prueba de derrames
- ✓ Comida y otros accesorios necesarios por el animal
- ✓ Reserva de vuelo y espacio
- ✓ Documentos sanitarios y de vacunación
- ✓ Impedimento de consolidación con otras mercancías

- **Armas y material de guerra**

Siempre que el país de destino lo permita, se aceptaran los embarques de armas y material de guerra siempre que el expedidor facilite todas las autorizaciones importación, exportación y transito requeridas

- **Mercancías peligrosas**

Son artículos o sustancias capaces de envenenar, o que signifiquen un riesgo para la salud, la seguridad o la propiedad, cuando se transportan por aire

Algunas mercancías son demasiado peligrosas para transportarse en avión, otras solo pueden transportarse en avión exclusivos para carga (cargueros)

Entre las principales mercancías peligrosas están clasificadas

- ✓ Los explosivos
- ✓ Los gases inflamables o tóxicos
- ✓ Líquidos inflamables
- ✓ Sólidos inflamables y sustancias de combustión espontánea o que al contacto con el agua emiten gases inflamables
- ✓ Sustancias comburentes o peróxidos orgánicos
- ✓ Sustancias venenosas e infecciosas
- ✓ Material radioactivo
- ✓ Corrosivos

- **Restos humanos:**

Si son incinerados deben venir en urnas funerarias debidamente protegidas contra rupturas, los no incinerados, embalsamados o no, deberán ir en ataúd de plomo o zinc, debidamente soldado, el cual a la vez deberá ir contenido en un ataúd de madera

- **Maquinarias sin embalar**

Debe sujetarse sólidamente a un soporte que facilite su carga y anclaje. Debe protegerse sus partes débiles y peligrosas contra el manejo, anclaje, el mal tiempo, la lluvia, polvo y temperatura.

- **Mercancías perecederas**

Son aquellas que por su naturaleza pueden sufrir daño sensible en su calidad comercial en caso de ser deficientemente conservadas o transportadas, básicamente son afectadas por la temperatura como es el caso de los productos naturales frescos y los congelados. Estos productos deberán hacer reserva de embarque y llevar una etiqueta especial de mercancía "PERECEDERA" en cada paquete.

- Efectos personales y equipaje no acompañado
- Mercancía con olores penetrantes
- Mercancía valiosa
- Oro en lingotes, monedas, diamantes, joyería, billetes, etc., deberán embalsarse tal que no pueda ser violado sin dejar marca evidente en el resto del embarque.

- **Carga húmeda**
- **Restricciones por peso y dimensiones**

**e. Tarifas y cargos por transporte.**

La tarifa es la cantidad que cobra la línea aérea por el transporte de una unidad de mercancía, ya sea peso, volumen o valor. El cargo es la cantidad que se paga por aplicación de la tarifa para el transporte de la mercancía o por servicios incidentales debidos ha dicho transporte

El cargo pagado depende del valor declarado por el expedidor para el transporte y del peso/volumen del embarque

Entre las tarifas más comunes se pueden mencionar

- **Tarifas mínima**

Los cargos y tarifas aplicables nunca deberán ser inferiores a los publicados en los manuales de tarifas y normas de IATA

- **Tarifas generales de carga**

Se aplican al transporte de carga en general. Las tarifas normales publicadas aplican a envíos hasta de 45 kilos y en su defecto hasta de 100 kilos. Hay

tarifas más bajas para embarques con peso superior la cuales se aplican en forma progresiva

- **Tarifas para mercancía específica**

Son tarifas especiales para determinadas mercancías, son normalmente mas bajas que las tarifas generales y se publican para una mercancía específica desde un punto de origen a un punto de destino determinado

Además pueden llevar condiciones suplementarias con respecto a los cargos mínimos y a condiciones de densidad

- **Tarifas de clase**

Son tarifas aplicadas a unas pocas mercancías dentro de determinadas aéreas y se expresan generalmente en términos de porcentaje de aumento o reducción de las tarifas generales de carga

- **Expediciones en unidades de carga**

Son tarifas especiales para mercancías presentadas en dispositivos unitarios de carga (ULD'S), que son contenedores debidamente aprobados por IATA para el transporte, ya sean o no propiedad de la línea aérea. Estas mercancías gozaran de una tarifa más baja que la general

Las tarifas y cargos publicados en los manuales tarifarios cubren el transporte aéreo de las mercancías entre los aeropuertos, sin embargo, no incluyen una serie de cargos y tarifas relacionadas con servicios tales como

- Recogida y entrega

Servicio interno desde la oficina del expedidor o del transportista en la Ciudad hasta la terminal del aeropuerto donde opera la línea aérea

- Servicios o facilidades de almacenamiento

- Seguro

- Cash On Delivery (C O D ), Pagado en Entrega

Pago de los cargos de transporte en el lugar de entrega de la mercancía

- Paid By Agent (P B A ), Pagado por el Agente

Gastos ocasionados por el despacho aduanero de la carga, pagados por otra persona que actué como agente del expedidor, del propietario, o del transportista

- Cargos, multas o impuestos pagados a autoridades gubernamentales

- Los cargos por documentación

Incluye la confección de la guía aérea, los certificados de sanidad, factura comercial, etc

- Los cargos por mercancías peligrosas

Son cargos de manipulación especial que requieren estas mercancías

**f. Confección del conocimiento aéreo o guía aérea**

El conocimiento aéreo o guía aérea, es un documento confeccionado por las líneas aéreas, o sus agencias autorizadas, para el transporte de embarques individuales o embarques consolidados

Entre el propósito más importante de su utilización están

- ✓ Es la evidencia documental del contrato de transporte
- ✓ Es la prueba del recibo de las mercancías para su envío
- ✓ Es la factura por el pago del flete
- ✓ Es la guía para los empleados de la empresa transportista para manejar, despachar y entregar la mercancía

La guía aérea es el documento más importante en la logística del transporte aéreo, por lo cual es importante que sea confeccionado cuidadosamente en forma legible y conforme a las instrucciones de los manuales IATA

“La guía aérea, como contrato de transporte de carga es un acto jurídico consensual, bilateral, complejo, oneroso, por el que un sujeto llamado porteador se obliga a transportar cargas de un lugar a otro, en un modo o más de transporte, mediante cierto precio o flete, que debe satisfacerle otro”<sup>1</sup> Del concepto anterior se destacan los elementos personales, formales y reales que lo caracterizan. Los elementos personales son el porteador y el cargador. El

---

<sup>1</sup> El Régimen Jurídico de los Contratos de Transporte de Carga. Tarrau Lima, Felix. Unión Nacional de Juristas de Cuba, 1989



sujeto denominado porteador es aquel que presta el servicio con medios propios o arrendados, tiene capacidad profesional para hacerlo con calidad y eficiencia y cuenta con la autorización correspondiente mediante la Licencia de Operación de Transporte. Además, se responsabiliza personalmente con el resultado de la transportación, aunque haga participar a terceros en la operación. En todo momento lo que cobra por sus servicios son las tarifas oficialmente establecidas. En alguna literatura se utilizan los términos porteador y transportista como sinónimos pero no son exactamente lo mismo. El porteador se responsabiliza con el servicio, mientras que el transportista efectivo es el que lo ejecuta directamente.

Existe otra categoría denominada Comisionista de Transporte, más conocido como el agente transitorio, que es el que promete prestar el servicio de transporte con medios ajenos. En este caso se trata de sujetos intermediarios en el comercio que facilitan y contribuyen a resolver las necesidades tanto de los cargadores como de los transportistas profesionales, cobrando una comisión por sus servicios. Estos sujetos no se responsabilizan integralmente con la cadena de transportación.

El sujeto denominado cargador puede ser o no el propietario de la carga. En todo caso es el comerciante o expedidor que genera envíos de mercancías, que

siempre será considerado por el proveedor del servicio de transporte como el cliente. El cargador se distingue de otras figuras porque es el que paga el flete por el servicio. El cargador puede actuar como remitente o receptor y ambas formas se expresan ya sea contratando al porteador tanto para entregar como para recibir la carga.

Respecto al elemento formal del contrato éste es consensual, es decir, se perfecciona con el mero acuerdo de voluntades o consentimiento al producirse una coincidencia entre la oferta y la aceptación. No obstante, a efectos probatorios se formaliza una guía aérea, que expide el porteador o transportista. La doctrina le reconoce a estos documentos las propiedades de medio de prueba y título valor, en este último caso, cuando siendo a la orden o al portador el cargador o remitente lo trasmite a terceros.

Los elementos reales de la guía aérea, como contrato de transporte son las cargas transportadas y el flete o precio pagado por el transporte. Las cargas transportadas deben ser lícitas y estar determinadas en correspondencia con la obligación del cargador de declarar la naturaleza de lo que se quiere transportar.

El precio o flete constituye un elemento central del contrato pues es la expresión del valor del mismo. Debe fijarse en la cláusula del pago atendiendo a un

acuerdo de voluntad y autonomía de las partes que responda a tarifas oficiales previamente establecidas por los organismos competentes

Por lo general la guía aérea consta de tres originales y nueve copias

- ✓ **Original 1.** Para el transportista emisor, que lo conserva para fines contables y como evidencia del contrato de transporte
- ✓ **Original 2.** Para el destinatario Este original acompaña al embarque hasta su destino final y es entregado al destinatario para el retiro de la mercancía
- ✓ **Original 3.** Para el expedidor Es para entregar al expedidor como prueba de recibo de la mercancía y como prueba de la celebración del contrato de transporte

La guía aérea está elaborada en base a un formato que en la parte frontal contiene una numeración que identifica a la línea aérea y al embarque en particular, además una serie de espacios para anotar datos del expedidor, el consignatario y la mercancía transportada, en la parte posterior, el conocimiento aéreo contiene las cláusulas del contrato de transporte

Sin embargo, en la actualidad, y con el uso de la tecnología, los formatos de las guías aéreas se han modificado de acuerdo con las necesidades y políticas comerciales de las líneas aéreas

## **2.5. ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE CARGA.**

El almacenamiento y manejo de la carga es el elemento principal dentro de los servicios que brindan, a sus clientes, los operadores logísticos de carga en el Aeropuerto de Tocumen

Estos servicios conllevan la responsabilidad de entregar a las líneas aéreas las mercancías de exportación, tal como son recibidas de los usuarios, y de igual forma de entregar a los usuarios las mercancías de importación, tal como son recibidas de las líneas aéreas

Esta responsabilidad implica responder ante ambos por faltantes de mercancía (robos, pérdidas, etc ), al igual que por deterioro, daños y mermas ocurridas durante el tiempo que la mercancía permanece bajo su custodia

Igualmente esta operación conlleva una responsabilidad del operador ante la Autoridad Nacional de Aduanas, por el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos por esta institución para fiscalizar el cumplimiento de los regímenes aduaneros aplicados a las mercancías importadas y exportadas por el Terminal aéreo de Tocumen

## 2.6. CONSOLIDACION Y DESCONSOLIDACION

La consolidación es el sistema de manejo de carga mediante el cual un operador logístico recibe mercancía de uno o más embarcadores y se responsabiliza por su transporte confeccionando un documento de embarque propio. Posteriormente este operador agrupa estos embarques en un mismo contenedor para que sean transportados a nombre de un solo destinatario quien lo recibe, desagrupa y entrega a cada uno de los destinatarios finales. Este último paso recibe el nombre de des consolidación.

La consolidación de mercancías, tanto aéreas como marítimas, tiene como objetivo facilitar que los pequeños embarcadores puedan transportar sus mercancías con la seguridad y protección que proporcionan los envases para transporte, conocidos como contenedores.

Los operadores que brindan este servicio se ven beneficiados con las tarifas más bajas que reciben de las navieras y líneas aéreas en concepto de transporte de carga en contenedores, o al por mayor, en comparación con las tarifas que cobran a sus clientes por el transporte de carga suelta o al por menor.

Dentro de la actividad logística de consolidación, des consolidación, es importante manejar los conceptos de documento de embarque madre (Master) con el cual se agrupan y transportan los embarques, y documento de embarque hijo (House) con el cual se reciben los embarque y se entregan en su destino final

También debemos mencionar el caso de las líneas aéreas conocidas como “courriers” (Ejemplos Federal Express, DHL, UPS, etc ), las cuales embarcan y reciben mercancías consolidadas, a nombre propio, y luego actúan como operadores logísticos, des consolidando y entregando las mercancías directamente a sus clientes

## **2.7. FISCALIZACION DE LA AUTORIDAD NACIONAL DE ADUANAS.**

La Autoridad Nacional de Aduanas es la institución gubernamental encargada de administrar todo lo concerniente a las recaudaciones de los impuestos aduaneros y de controlar la entrada y salida de mercancías al territorio nacional. Conocida anteriormente como La Dirección General de Aduanas, del Ministerio de Economía y Finanzas, su estamento legal fue modificado mediante Decreto Ley No 1 del 22 de febrero de 2008, con la finalidad de dotarla de una autonomía administrativa y de una flexibilidad operativa

El Decreto Ley No 1, señala en su artículo 19 la competencia de la Autoridad Nacional de Aduana como órgano superior del servicio aduanero nacional y como institución encargada de controlar, vigilar y fiscalizar el ingreso, salida y movimiento de las mercancías, personas y medios de transporte por las fronteras, puertos y aeropuertos del país

El artículo 21 de la misma Ley señala que para el ejercicio de sus funciones y atribuciones, la Autoridad se descentralizara territorialmente en Administraciones Regionales, entre las cuales se encuentra de acuerdo a su Organigrama, la Administración Regional de Aduanas Zona Aeroportuaria, la cual ejecuta todas las funciones aduaneras dentro del territorio geográfico que abarca el Aeropuerto Internacional de Tocumen

Con la aprobación del Protocolo de Incorporación de la República de Panamá al Sistema de Integración Económica Centroamericana, mediante Ley 26 de 17 de abril de 2016, se incorporan a la normativa aduanera nuevos instrumentos legales como el Código Aduanero Uniforme Centroamericano, CAUCA, el reglamento del Código Aduanero Centroamericano, RECAUCA y el Decreto de Gabinete No 12 de 29 de marzo de 2016

Estos nuevos instrumentos legales han significado para la Autoridad Nacional de Aduanas en general y para la Administración de Aduanas de la Zona

Aeroportuaria en particular una serie de ajustes en la normativa utilizada para las labores de control y fiscalización de la carga aérea por este terminal

El control y la fiscalización de las mercancías que llegan al país, se realiza mediante el registro de los manifiestos de carga de dichas mercancías, en el sistema informático de la Autoridad Nacional de Aduanas. Estos manifiestos contienen la información básica de la mercancía llegada en cada vuelo, tales como el número del documento de embarque, lugar de procedencia, descripción de la mercancía, cantidad de bultos, peso en kilos, etc. Dicha información es registrada en el sistema informático aduanero por parte de los operadores logísticos de las líneas aéreas de transporte de carga, quienes asumen la responsabilidad de presentar dichos manifiestos ante las oficinas aduaneras del aeropuerto para obtener su aprobación.

#### **a. La Sección de carga aérea en el Aeropuerto de Tocumen**

La Sección de Carga de la Administración Regional de Aduanas, Zona Aeroportuaria, está ubicada en el Terminal de Carga del Aeropuerto de Tocumen, correspondiente al antiguo Aeropuerto Belisario Porras, comúnmente conocido como el aeropuerto viejo.



En este sector se encuentran ubicadas las empresas de transporte aéreo y los operadores logísticos o agencias de carga que prestan servicio a dichas empresas de transporte, por lo que es lógico pensar que la Administración de Aduanas, Zona Aeroportuaria, haya desplegado en este sector una serie de oficinas como Informática, Valoración, Aforo, Fiscalización Aduanera, etc , para brindar un servicio ágil y eficiente a dichas empresas y sus usuarios. A la vez mediante un sistema informático y a través de un cuerpo de inspectores, se mantiene la fiscalización sobre las mercancías, personas y medios de transporte que entran y salen del país por esta terminal aérea.

**b El Sistema Integrado de Gestión Aduanera, SIGA.**

El Sistema Integrado de Gestión Aduanera (SIGA) es un sistema informático de aduanas adoptado mediante Decreto de Gabinete No 27 el 27 de septiembre del 2011 y con el cual se reemplazó el antiguo Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICE) y en el cual se establece el marco jurídico para la operación y acceso de los usuarios a este nuevo sistema.

Permite la creación, envío, aprobación, y rastreo de formularios de declaración, permisos, e información de referencia. Es una solución basada en la web que provee un intercambio de información segura y confiable entre Aduanas, Órganos Anuentes, Corredores, Comerciantes, Transportadores,

Consolidadores, y los Transportistas El sistema maneja el envío de manifiestos y formularios de declaración para bienes que entran y salen de Panamá Soporta diversos tipos de declaraciones de importación y exportación, así como declaraciones de tránsito SIGA también provee pagos en línea y transferencias de fondos entre bancos para el pago de obligaciones tributarias, cuotas y otros cargos aduaneros

Utilizando el sistema, Aduanas puede establecer las obligaciones y valores para bienes, reglas de legislación, y órganos anuentes que aprobaran las declaraciones aduaneras, especialmente para el control de mercancía peligrosa Aduanas también puede establecer procedimientos y tarifas arancelarias para acuerdos de comercio entre Panamá y otros países alrededor del mundo SIGA presenta beneficios tanto para las Instituciones gubernamentales que intervienen en el comercio exterior panameño, principalmente la Autoridad Nacional de Aduanas, los importadores, exportadores y operadores logísticos de carga, ya que permite la implementación de un proceso unificado para todas las políticas aduaneras y de comercio exterior, debido unificación de los distintos procesos y políticas en una sola plataforma automatizada

### **CAPITULO III**

### **ANÁLISIS Y OBSERVACIONES DE LA INTERVENCION**

El resultado de nuestra investigación de la labor administrativa y operativa de las agencias de carga que actúan como operadores logísticos del transporte aéreo en el Aeropuerto de Tocumen, lo hemos dividido en los aspectos estratégico-logístico, técnico estructural y en el de fiscalización y control aduanero, porque consideramos que son los elementos de mayor importancia tanto para los usuarios, para las autoridades aduanera, como para las propias empresas operadoras de carga aérea

### **3.1. Aspecto estratégico logístico**

Uno de los principales objetivos de Tocumen, S A es posicionar la Terminal Internacional de Carga, como el punto de entrada a Latinoamérica de las mercaderías y distribuirlas en la región Para ello plantea adecuar la infraestructura existente, incorporando tecnología y desarrollando espacios disponibles para la generación de soluciones logísticas competitivas” Con miras a convertirse en el más moderno de Centro América, el aeropuerto de Tocumen, trabaja en actualizar el Plan Maestro de Desarrollo e iniciar un proceso de expansión y remodelación, para atender eficientemente las necesidades de carga que Latinoamérica demandará en los próximos 20 años La administración del Aeropuerto Internacional de Tocumen estudia la viabilidad de impulsar la creación de una Zona Franca en la principal puerta de entrada y salida del país, que podría ubicarse en el Recinto Aeroportuario

El Plan Maestro contempla además, modernizar la zona y crear empleos, transformar el área en un polo de desarrollo que contribuirá al dinamismo de la economía en Panamá

El Aeropuerto Internacional de Tocumen, centra su apuesta y retos al establecimiento de relaciones comerciales eficaces como un socio estratégico y confiable en la prestación de servicios de valor agregado, aprovechando la cautividad con la región y el mundo. Esta estrategia adquiere mayor importancia por las recientes relaciones diplomáticas establecidas entre nuestro país y la Republica Popular de China

El plan busca la optimización de la cadena logística de empresas nacionales e internacionales, otorgando las mayores garantías, facilitando el comercio exterior y aplicando sofisticados procedimientos de control y seguridad de la carga que transita a través del Aeropuerto Internacional de Tocumen

La terminal aérea de Tocumen, no es sólo un centro de distribución de mercancías y correos de aéreos del país, sino un importante motor del comercio internacional que opera de manera alternativa al transporte de carga que ofrecen los puertos panameños

Entre sus ventajas se subraya que Tocumen está a menos de 40 minutos de los principales puertos del pacífico y a menos de 2 horas de los principales puertos del Atlántico y de la Zona Libre de Colón

### **3.2. Aspecto Técnico Estructural**

En este aspecto debemos mencionar los cuatro elementos básicos propios de los sistemas portuarios, sobre la que trabajan los operadores logísticos en el aeropuerto de Tocumen. Estos elementos son: la infraestructura, el equipo que utilizan para realizar sus operaciones, la organización administrativa de las empresas logísticas y las características del personal que labora en estas empresas.<sup>1</sup>

#### **a. Infraestructura:**

Las operaciones logísticas de las Agencias de Carga en la Sección de Carga del Aeropuerto Internacional de Tocumen se desarrollan dentro de una infraestructura proporcionada por el Estado y administrada por la Empresa Estatal Tocumen S A.

Esta empresa proporciona y administra las facilidades portuarias tales como:

- Torre de Control de Tráfico Aéreo,
- Pista de Aterrizaje para las aeronaves de las diferentes líneas aéreas

---

<sup>1</sup> Sepulveda, Diego – Eficiencia Portuaria. Comisión Interamericana de Puertos, 2003

- Rampa para cargar y descargar las mercancías
- Vías de circulación dentro del aeropuerto
- Estacionamientos
- Aérea para revisión aduanera
- Igualmente facilita bajo términos de alquiler, o de concesión, el uso de bodegas y oficinas administrativas a las empresas que operan en la Sección de carga aérea, de acuerdo con las tarifas establecidas en la Resolución No 07-JD-07 del 22 de noviembre del 2007, basada en la Ley No 23 del 29 de enero de 2003 (Ver Anexo 4)

#### **b. Equipos**

Los equipos utilizados por los operadores logísticos, en la Sección de carga del Aeropuerto de Tocumen, son básicamente para el manejo de embarque pequeños, entre estos se pueden mencionar los siguientes

- **Montacargas:** A diferencia de las enormes grúas utilizadas en los puertos marítimos, para el manejo de contenedores, se utilizan caretilas apiladoras autopropulsadas, montacargas como se les conoce, para el manejo de bultos grandes sueltos, bultos paletizados y los pequeños contenedores aéreos

- **Balanzas o Pesas:** El peso de la mercancía es determinante en el flete que se cobra al embarque aéreo, (excepto en los casos de mercancías voluminosas), por lo cual este equipo es indispensable al momento de recibir la mercancía. Igualmente se utiliza para pesar las mercancías entregadas, cuando existe evidencia de robos o faltantes, ya que el peso se utiliza en el trámite de compensaciones por faltantes de mercancías.
- **Camiones:** Tanto para el movimiento de mercancías dentro del aeropuerto, como para transportarlas desde o hacia fuera del mismo, los operadores logísticos utilizan una gama de camiones de diferentes capacidades dependiendo de sus necesidades. Estos medios de transporte van desde los “Trucks” para remolcar contenedores, hasta una gama de “pick ups”, paneles, camiones y camioncitos, todos debidamente autorizados por las autoridades del aeropuerto para transportar las mercancías dentro del mismo.

### **c. Administración**

Las estructuras administrativas de los operadores logísticos del Aeropuerto de Tocumen, corresponden a empresas privadas organizadas para manejar los recursos humanos, materiales y equipos, con la finalidad de cumplir su objetivo principal de recibir, almacenar y embarcar mercancías.



Estas operadoras de la logística del transporte aéreo, se manejan en, Forma autónoma, de acuerdo a su volumen de movimiento y a su relación con la línea aérea a la cual presta servicios logísticos

Por lo general, en su estructura se encuentran algunos cargos administrativos de tipo general como son La Gerencia, el Departamento de Ventas, el Departamento de Contabilidad, Secciones Operativas, Almacenamiento, Transporte y Seguridad

En cambio es difícil encontrar departamentos especializados como Recursos Humanos, Auditoria, Relaciones Publicas, Planificación, etc Igualmente se nota la ausencia de acciones modernas de administración empresarial, de estrategias, calidad total, excelencia en la prestación de servicios, asesorías en ofertas de fletes, asesoría en interconexiones de las cargas, en sistemas de embalajes, etc

También podemos notar que los diferentes niveles jerárquicos y operativos son ejercidos por una o dos personas, sin la presencia de Sub Gerentes, Contadores y Secretarias Ejecutivas, de tal forma que el personal realiza labores operativas y administrativas simultánea e indistintamente, sin que exista una demarcación de los niveles administrativos, ni una reglamentación de los deberes y autoridad del personal que ejerce cada cargo

#### **d. Recursos Humanos**

Este aspecto administrativo, que a nuestro entender es el más importante de la cadena logística, está compuesto por las personas que se desempeñan en las labores administrativas y operativas de los operadores de carga en el Aeropuerto de Tocumen

Al respecto podemos observar que aunque la mayoría de este personal presenta la debilidad de no estar profesionalizado en carreras superiores de Comercio Exterior, en cambio presentan la fortaleza de una permanencia estable que garantiza un conocimiento real, aunque empírico, de las labores que realiza. Otra observación relativa a las agencias de carga en el aeropuerto de Tocumen es que no cuentan con el número adecuado de personal necesario para brindar atención eficiente a los usuarios que acuden a embarcar o retirar sus mercancías. Si bien un personal versátil, y que pueda desarrollar más de una tarea, es una fortaleza para la empresa, también debe procurarse contar con el número adecuado del recurso humano para evitar sobrecargo de trabajo y las demoras que esta situación ocasiona para perjuicio de los usuarios.

### **3.3. ASPECTO DEL CONTROL Y FISCALIZACION ADUANERA**

El Control aduanero se define en el artículo 15 del Decreto Ley 1 del 13 de febrero de 2008 como “el ejercicio de las facultades de la entidad regente de la

actividad aduanera nacional en la aplicación, supervisión, fiscalización, verificación y evaluación del cumplimiento de las disposiciones de este Decreto Ley, de sus reglamentos y demás normas reguladoras de los ingresos o salidas de mercancías, medios de transportes y personas del territorio nacional, así como de personas físicas o jurídicas que intervienen en las operaciones de comercio exterior”

De acuerdo al artículo 8 del RECAUCA, el control aduanero puede ser previo a que las mercancías se sometan a un régimen aduanero. También establece el control inmediato sobre las mercancías desde su ingreso al territorio aduanero y por último establece el control a posteriori que se ejerce una vez realizado el levante de las mercancías.

Nuestras observaciones referentes a este tema se basan en los pasos que deben efectuar los usuarios, bajo la guía y control de la Aduana, para realizar las dos actividades básicas controladas por el sistema informático aduanero, como son el registro de los manifiestos y el despacho aduanero de las mercancías.

A El registro de los manifiestos es una operación realizada por las compañías a áreas transportistas, sus operadores logísticos, agencias consolidadoras o empresas de correo acelerado (courriers), cuyo objetivo final es registrar

en el Sistema Integrado de Gestión Aduanera (SIGA) cada uno de los embarques que llegan a la terminal de Tocumen

Este registro debe efectuarse previo a la declaración de cualquier régimen aduanero a que sea sometido el embarque, ya sea para su ingreso a territorio aduanero nacional, o para acogerse a los regímenes de tránsito, transbordo o depósito

Mediante esta información ingresada por las empresas transportistas, la Aduana adquiere la capacidad de identificar las mercancías que deberán estar sujetas a su control hasta que sean declaradas en un régimen o destinación y sean objeto de un despacho aduanero

- B El artículo 76 del Código Aduanero Uniforme Centro Americano (CAUCA), define el “Despacho Aduanero de las Mercancías” como el conjunto de actos necesarios para someterlas a un régimen aduanero, que concluye con el levante de las mismas Este despacho aduanero conlleva una declaración realizada en el sistema SIGA por el Agente Corredor de Aduanas como intermediario entre el importador y la Autoridad Aduanera Una vez registrada esta declaración deben liquidarse los impuestos resultantes de la misma y como último paso se procede al retiro de las mercancías en las bodegas de los operadores logísticos del aeropuerto

En este último paso, conocido como el levante de las mercancías, los funcionarios de la Autoridad de Aduanas proceden a la verificación física de las mercancías contra lo declarado previamente en las Declaraciones de Aduana. Igualmente se aplican y revisan medidas de control aduanero, cuarentenarios, sanitarios de AUPSA y MI AMBIENTE.

Una vez cumplido satisfactoriamente este proceso de revisión, las mercancías son puestas a la libre disposición de los importadores para su salida del Aeropuerto y libre tránsito por el territorio nacional.

**CAPITULO IV**

**CONCLUSIONES**

Después de un extenso período de observación directa, de práctica, y de investigación hemos detectado en una serie de elementos que influyen en la parte, operativa y administrativa de los operadores logísticos del aeropuerto Internacional de Tocumen, entre los cuales destacamos la responsabilidad ante los clientes y la diversidad de criterios y tarifas en los servicios brindados

Igualmente, detectamos debilidades de fiscalización y control en el manejo de mercancías por parte de la Autoridad Nacional de Aduanas en la Sección de Carga

#### **4.1 RELACION ENTRE LINEAS AEREAS Y OPERADORES LOGISTICOS.**

Por medio de observaciones directas realizadas durante el trabajo diario, detectamos una relación empresarial muy particular que existe entre los operadores logísticos y las líneas aéreas que operan en el Aeropuerto Internacional de Tocumen. Por esta relación tan particular resulta complejo hacer aseveraciones relativas a las estructuras de mando y a los niveles de mando y responsabilidad de cada línea aérea y su operador

Esta relación entre líneas aéreas y operadores logísticos, en los niveles de atención y responsabilidad con sus clientes y con las autoridades aduaneras, pareciera estar regulada por acuerdos o contratos bilaterales privados entre las

empresas involucradas en dicha relación. No existen, o por lo menos no son de dominio público, regulaciones gubernamentales que orienten o protejan a los usuarios de los servicios prestados por estas líneas aéreas y sus operadores logísticos.

Esta observación nos pareció relevante para definir a una empresa (Operador logístico o Agencia de Carga), que se caracteriza por prestar un servicio a una segunda empresa (Línea aérea), con la cual mantiene un contrato de prestación de servicios desconocido por los usuarios en cuanto a los deberes y responsabilidades de cada uno.

Para ilustrar esta observación, presentamos el ejemplo de Copa Airlines y Panama Air Cargo Terminal (PACT). Pocos usuarios conocen que esta última empresa es el operador logístico más grande que opera en el terminal de carga aérea y es el encargado de recibir y entregar la mercancía transportada por Copa Airlines, y otras líneas aéreas. Normalmente se dirigen a Copa Airlines, donde son atendidos por personal de Copa Airlines y hasta los cheques certificados, para pagar los servicios recibidos, son emitidos a nombre de Copa Airlines.

Por otro lado, si ingresamos al sistema informático de la Autoridad Nacional de Aduanas, observamos que toda la mercancía recibida por Copa Airlines y otras



líneas aéreas como Avianca, Iberia, etc , son almacenadas y despachadas bajo la clave que mantiene en el sistema aduanero, la empresa Tocumen Air Cargo Terminal

También Pudimos observar la diversidad de criterios que utilizan los operadores logísticos del Aeropuerto Internacional de Tocumen, en los procedimientos para recibir, almacenar y entregar las mercancías, incluyendo las diferentes tarifas que cobran en concepto de almacenaje y manejo de la documentación

#### **4.2. FISCALIZACION Y CONTROL ADUANERO**

Haciendo una intervención analítica de las diferentes funciones realizadas por los funcionarios de la Administración Regional de Aduanas, Zona Aeroportuaria, podemos resaltar los aspectos relevantes, referente a los operadores logísticos. El más importante de estos aspectos es el control y la fiscalización, que las autoridades aduaneras, realizan a las operaciones que esas agencias de carga ejecutan dentro de la Sección de Carga del Aeropuerto

Es cierto que cada uno de estos operadores cuenta con la autorización de la Autoridad Nacional de Aduanas, y su respectiva clave para ingresar al sistema SIGA, con el propósito de registrar los manifiestos de entrada y salida de carga

por dicho terminal. Esta operación proporciona a la Autoridad de Aduanas un Banco de Datos de las mercancías llegadas al país, del cual son liberadas a medida que se ingresan las declaraciones de aduana registradas por los Agentes Corredores de Aduana, debidamente autorizados con una Licencia y una clave para ejecutar tal operación.

La observación sobre el rol fiscalizador de la Aduanas se debe a que el procedimiento no garantiza que toda la mercancía llegada al terminal de Tocumen sea ingresada al Sistema Integrado de Gestión Aduanera, SIGA.

En la cadena de funciones y responsabilidades están las líneas aéreas y sus operadores logísticos cuyos ingresos de mercancías al SIGA son aceptados de buena fe por la Administración aduanera, sin efectuar una fiscalización real y física sobre estas operaciones.

Se puede comparar esta acción con la fiscalización física minuciosa que se efectúa mediante el aforo físico al momento de retirar las mercancías del terminal de carga, con sus respectivas declaraciones de aduana.

A diferencia del ingreso al sistema, mediante la captura de los manifiestos, sin intervención por parte de la Aduana, el retiro de la misma mercancía requiere de la inspección previa no solo de la Autoridad de Aduana, sino de otros organismos gubernamentales como AUPSA, Ministerio del Ambiente y Cuarentena Agropecuaria, los cuales tienen presencia en la terminal de carga.

## **CAPITULO V**

### **RECOMENDACIONES**

En concordancia con las conclusiones a que hemos llegado en nuestro trabajo de intervención, consideramos necesario presentar las siguientes recomendaciones

#### **5.1. Normativa legal sobre las operaciones logísticas al transporte en el Aeropuerto Internacional de Tocumen.**

Se recomienda que el Estado, por medio de las instituciones que regentan las operaciones de comercio exterior y de transporte aéreo internacional, tales como el Ministerio de Comercio e Industrias, la Autoridad de Aeronáutica Civil y la Autoridad Nacional de Aduanas, promulgue y divulgue disposiciones legales que reglamenten las operaciones logísticas del transporte aéreo internacional en el aeropuerto de Tocumen. El carácter especial de las operaciones logística en el terminal de carga aérea y la importancia que nuestro país ha dedicado a estas operaciones, amerita un estudio profundo de las relaciones de los operadores logísticos con las líneas aéreas, con la empresa Tocumen S A , la Autoridad de Aduanas y sobre todo de la responsabilidad de cada uno con los usuarios de los servicios que se brindan en este terminal aéreo, incluyendo las tarifas de cobros por estos servicios

Esta normativa legal debe incluir los deberes y derechos de los usuarios ante los operadores logísticos y ante las instituciones gubernamentales que, la Autoridad de Aduana, controlan y fiscalizan las actividades de estos operadores

## **5.2. Control y fiscalización física de las mercancías recibidas.**

Se recomienda a la Autoridad Nacional de Aduanas ejecutar acciones de control y fiscalización para garantizar que todas las mercancías que lleguen al aeropuerto de Tocumen sean ingresadas al sistema SIGA en forma expedita y bajo riguroso control aduanero

Este control y fiscalización implican una verificación física de los embarques recibidos por los operadores logísticos, lo cual podría realizarse aleatoriamente mediante un análisis de gestión de riesgos

Este proceso debe incluir la verificación física de las agencias desconsolidadoras y las operaciones de las empresas Courier. Este control también debe incluir la verificación física de los embarques que salen del aeropuerto mediante el régimen de tránsito o traslado hacia los recintos fiscales

**BIBLIOGRAFÍA**

### LIBROS

Cifuentes Gil, Rosa María **Orientaciones para el Diseño de Proyectos de Investigación Cualitativa.** Facultad de Administración Pública, SISAT, Panamá, 2006

International Air Transport Association **The Air Cargo Tariff**, Edición No 43 Spanish Edition, The Netherland, 1996

INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION, **The Air Cargo Tariff**, Edition No 70, The Netherland, 2007

Meléndez De León, Cecilia del Carmen **Tocumen & Cargo Services Inc., Operador Logístico.** Universidad Latinoamericana de Comercio Exterior, Panamá, 2006

U S Customs Service Air Carrier Security Manual, USA, 2004

### INTERNET

Wikipedia - <https://es.wikipedia.org>

Georgia Tech Panama - [www.logistic.gatech.pa](http://www.logistic.gatech.pa)

Secretaria de Competitividad y Logistica - [www.competitividad.gob.pa](http://www.competitividad.gob.pa)

Ministerio de la Presidencia - [www.presidencia.gob.pa](http://www.presidencia.gob.pa)

Tocumen S A Aeropuerto Intern - [www.tocumenpanama.aero/](http://www.tocumenpanama.aero/)

Asociación Panameña de Agencias de Carga – [www.apacpanama.com](http://www.apacpanama.com)

Asociación Internacional de Transporte Aéreo - [www.iata.org](http://www.iata.org)

Asociación de Aviación Civil Internacional - [www.icao.int](http://www.icao.int)

Secretaria de Integración Económica Centroamericana - [www.sieca.com](http://www.sieca.com)

Skyway Directorio de Carga Aérea Panamá – [www.skywayaircargo.com](http://www.skywayaircargo.com)

Diario del Exportador [www.diario del exportador com/2017](http://www.diario.del.exportador.com/2017)

Guía de Orientación al Usuario del Transporte Aéreo Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú [www.mncotur.gob.pe](http://www.mncotur.gob.pe)

### **DECRETOS Y LEYES**

Decreto Ley 1 de 2008

- Gaceta Oficial Autoridad Nacional de Aduanas

Ley 26 del 2016

- Gaceta Oficial Ratificación de Panamá al SIECA



**ANEXO 1**

## Hoja de Ruta Prioritaria de desarrollo logístico de Panamá: presentación

Hoja de Ruta Prioritaria: una guía de apoyo para avanzar hacia la Ambición Estratégica de Panamá, y que permita un salto cualitativo importante ya en el actual período de gobierno: sentar las bases del desarrollo como Hub Global.

## Trayectoria de CAF en el impulso a la logística: el PERLOG



Proceso de avance hacia la Hoja de Ruta Prioritaria para el desarrollo logístico de Panamá

Desde 2014, CAF impulsa el Programa de Desarrollo Logístico Regional para América Latina (CAF-LOGRA), con el objetivo de identificar, analizar, promover, realizar y difundir proyectos y programas que contribuyan al desarrollo y desempeño competitivo de los "sistemas logísticos nacionales en la región", generando conocimiento de valor diferencial y beneficios económicos, sociales, sectoriales y medioambientales que sean capitalizados por la región.

Dentro de este Programa, en el periodo 2014-2015, CAF ha elaborado el Perfil Logístico de América Latina (PERLOG) – Parte 1, considerando un enfoque sistémico, simultáneo y sostenible de todos los elementos del Sistema Logístico.

Contexto y marco de la logística de la Región



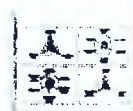
Formulación de la Agenda estratégica de desarrollo logístico de ALC



Sistema Logístico Regional (SILOGRA)



Capacidad de respuesta y dinámica logística (INDILOG)



Mapa logístico Regional (MAPLOGRA)



Cartera prioritaria de proyectos y programas (PROLOGRA)



**Perfil Logístico de los ocho países - Fase 1**

(México, Panamá, Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia, Paraguay, Uruguay)



PERLOG: Agenda de desarrollo logístico para la región de América Latina

Ambición estratégica de Panamá:  
**Convertirse en un competidor global en transporte y servicios logísticos**



Perfil Logístico de Panamá: Ambición estratégica

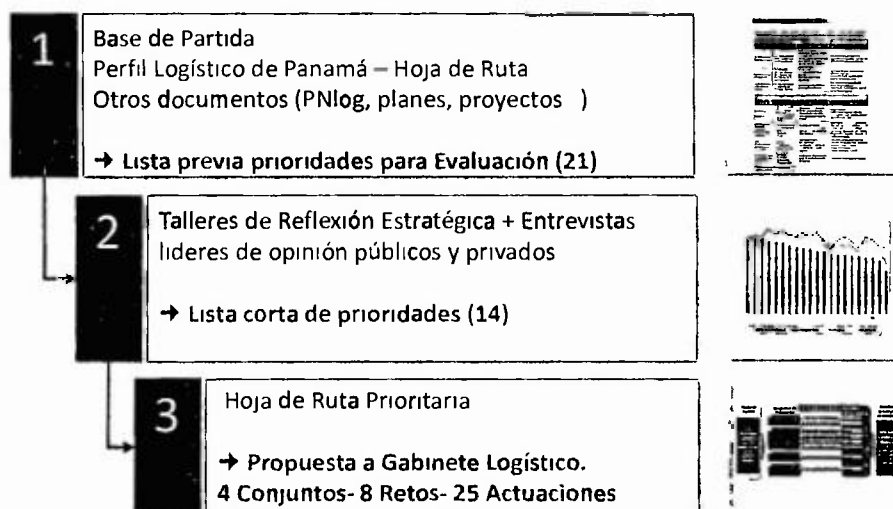
El PERLOG ha incluido la definición del Perfil Logístico de Panamá, que desarrolla, entre otros temas, la formulación de **ambiciones estratégicas de Panamá**, los lineamientos estratégicos y la Hoja de Ruta Logística para alcanzar esas ambiciones.

Tras la culminación del gran esfuerzo nacional de ampliación del Canal, Panamá se enfrenta al reto de una nueva etapa de desarrollo logístico: rentabilizar su posicionamiento geoestratégico, y convertir la logística en desarrollo socioeconómico.

En el marco de la socialización del Perfil Logístico, ha surgido la necesidad de proceder al desarrollo de la **propuesta de avance incluida en el Perfil Logístico de Panamá incluido en el PERLOG – Fase 1**. Ese desarrollo ha de estructurarse en una Hoja de Ruta Prioritaria para el desarrollo logístico de Panamá, que constituye el objetivo del presente documento.

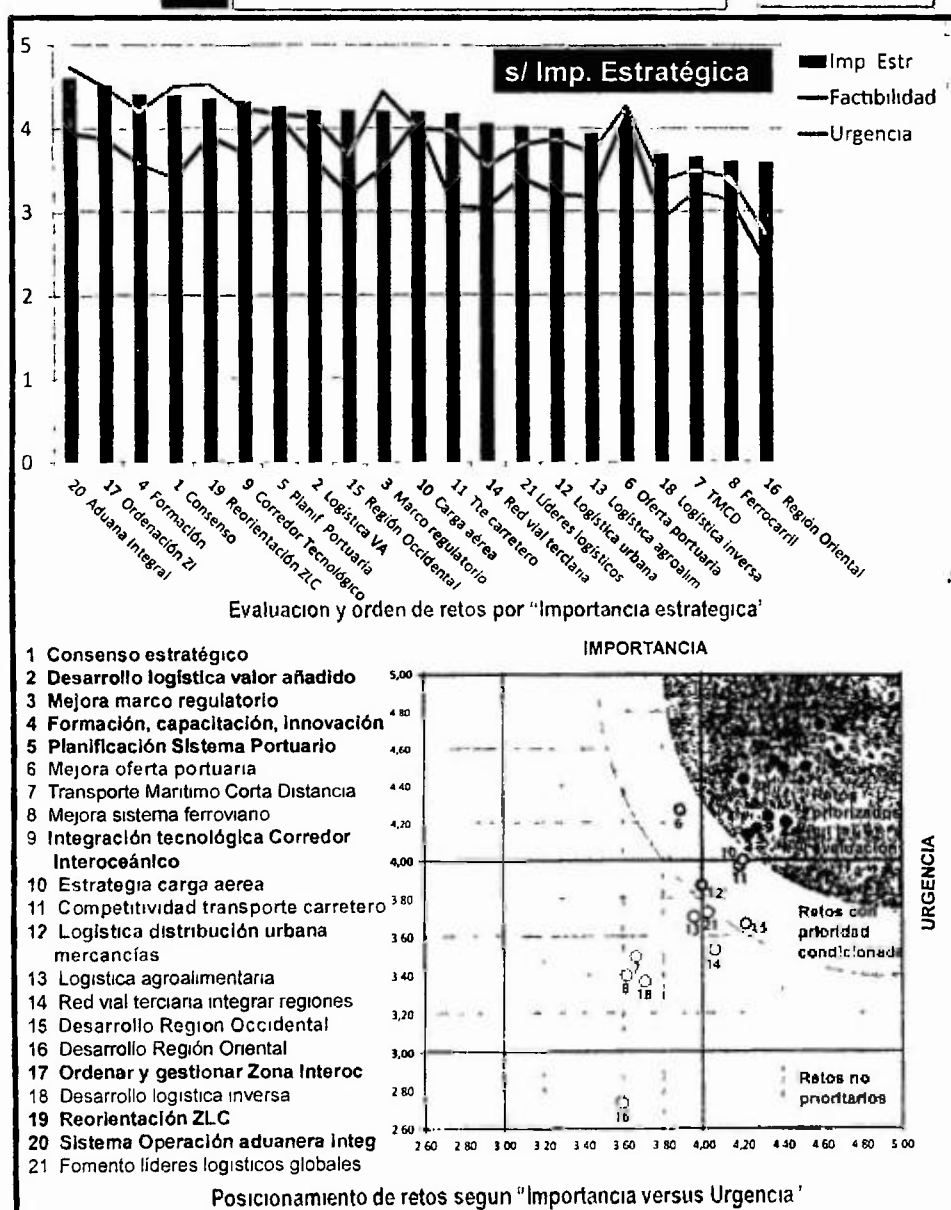


**Proceso general de elaboración de la Hoja de Ruta Prioritaria, en tres pasos**



El paso central, el 2, consistió en un proceso de **evaluación y priorización de los retos estratégicos** a los que se enfrenta la logística de Panamá, mediante

- **Dos Talleres de Reflexión Estratégica**, uno Preliminar con representantes fundamentalmente pertenecientes al sector público, y otro de Evaluación, con representantes del sector privado
- **Entrevistas en profundidad a líderes de opinión** sobre el sector logístico, con mayor nivel de maduración



**Criterios de evaluación de Retos estratégicos aplicados en los Talleres de Evaluación**

- Importancia e Impacto estratégico
- Factibilidad
- Urgencia

**Resultados:**

- **Retos prioritizados en la evaluación:** Consenso, Logística de Valor Añadido, Marco Regulatorio, Formación Planificación portuaria, Corredor Tecnológico, Aduana integral, Reorientación de la ZLC y Ordenación de la Zona Interoceánica.
- **Retos con prioridad condicionada:** Oferta portuaria, Estrategia Carga Aérea, Transporte carretero, Logística urbana y Desarrollo Región Occidental.
- **Retos no prioritarios:** Líderes globales, Logística inversa, Región Oriental, Red vial terciaria, Logística agroalimentaria, Transporte ferroviario, TMCD.



**Hoja de Ruta Prioritaria:** una guía de apoyo para avanzar hacia la Ambición Estratégica de Panamá, y que permita un salto cualitativo importante ya en el actual periodo de gobierno: sentar las bases del desarrollo como Hub Global

**Despliegue de la Hoja de Ruta Prioritaria: 4 Conjuntos de intervenciones, 8 Retos Estratégicos Prioritarios y 25 Actuaciones (17 prioritarias y 8 complementarias)**



**Conjunto I de intervenciones de alto impacto:  
INSTITUCIONALIDAD Y FORMACIÓN**

Reto 1: Gran consenso estratégico, y modernizar institucionalidad y marco regulatorio

Actuación 1.1: Plan Estratégico de Logística  
Actuación 1.2: Estructuración del Clúster de Coordinación Logística  
Actuación 1.3: Mejora del marco regulatorio

Reto 2: Planificación de formación integral de RRHH necesarios para alcanzar la ambición

Actuación 2.1: Planificación estratégica integral de formación  
Actuación 2.2: Participación en el Programa regional de formación

**Conjunto II de intervenciones de alto impacto:  
REFUERZO DEL SUBSISTEMA DEL HUB CENTRAL DE LA ZONA INTEROCEÁNICA**

Reto 3: Competitividad del Sistema Portuario

Actuación 3.1: Planificación portuaria integral  
Actuación 3.2: Desarrollo de nuevos centros portuarios  
Actuación 3.3: Liderazgo en el Programa Regional de TMCD

Reto 4: Desarrollo de Logística de Valor Añadido con base en el Sector Marítimo y la Zona Interoceánica

Actuación 4.1: Plan Maestro de la Zona Interoceánica  
Actuación 4.2: Estructuración clústeres Logística Valor Añadido  
Actuación 4.3: Estrategia de Logística urbana en AM Panamá  
Actuación 4.4: Plataforma de Distribución Urbana  
Actuación 4.5: Lineamientos de logística inversa  
Actuación 4.6: Programa de Gobernanza de cadenas internacionales

Reto 5: Carga Aérea y Logística Aeroportuaria

Actuación 5.1: Centro de Carga Aérea - Zona Franca Aeroportuaria  
Actuación 5.2: Estructuración de la Comunidad Carga Aérea

Reto 6: Integración Tecnológica Corredor Interoceánico

Actuación 6.1: Corredor Tecnológico de la Zona Interoceánica

**Conjunto III de intervenciones de alto impacto:  
INTEGRACIÓN LOGÍSTICA NACIONAL**

Reto 7: Desarrollo Logístico de la Región Occidental

Actuación 7.1: Complejo logístico de Región Occidental  
Actuación 7.2: Centro Aduanero Logístico de Paso Canoas  
Actuación 7.3: Aplicación Programa Logística agroalimentaria  
Actuación 7.4: Programa de mejora de la red vial terciaria  
Actuación 7.5: Modelo de Truck Centers y localizaciones  
Actuación 7.6: Estructuración del Corredor Tecnológico Mesoamericano

**Conjunto IV de intervenciones de alto impacto:  
COMPETITIVIDAD LOGÍSTICA DEL COMERCIO EXTERIOR**

Reto 8: Sistema de Operación Aduanera Integral

Actuación 8.1: Impulso Plan Estratégico Autoridad Nacional Aduanas  
Actuación 8.2: Reorientación estratégica de la Zona Libre de Colón



## Conjuntos de Intervenciones de alto impacto

### Conjunto I de Intervenciones de alto impacto: INSTITUCIONALIDAD Y FORMACIÓN

#### OBJETIVO

PREPARAR INSTITUCIONAL Y ORGANIZATIVAMENTE EL PAÍS  
PARA LA AMBICIÓN ESTRATÉGICA



#### RETOS ESTRATÉGICOS

1. GRAN CONSENSO ESTRATÉGICO
2. FORMACIÓN INTEGRAL DE RR.HH.

**Objetivo:** Tras la ampliación del Canal, es necesario preparar institucional, organizativa y formativamente el país para la consecución de la ambición estratégica.

**Aportación a la ambición estratégica:** Este conjunto reúne los retos y actuaciones más superestructurales de la propuesta de la HdRP: consecución del consenso logístico básico requerido a largo plazo (una gran "alianza público-privada por la logística" a escala nacional), su institucionalización, adecuación del marco reglamentario y legislativo y su modernización para ajustarlo a las necesidades del enfoque estratégico, y la formación y capacitación de los recursos humanos necesarios para afrontar la maduración del sistema logístico.

### Conjunto II de Intervenciones de alto impacto: Refuerzo SUBSISTEMA CENTRAL Hub Panamá

#### OBJETIVO

UNA ESTRATEGIA INTEGRAL DE COMPETITIVIDAD EN EL  
SUBSISTEMA LOGÍSTICO CENTRAL, CON PROYECCIÓN GLOBAL

#### RETOS ESTRATÉGICOS

3. COMPETITIVIDAD DEL SISTEMA PORTUARIO
4. DESARROLLO LOGÍSTICA DE VALOR AÑADIDO
5. CARGA AÉREA Y LOGÍSTICA AEROPORTUARIA
6. INTEGRACIÓN TECNOLÓGICA CORREDOR INTEROCEÁNICO

**Objetivo:** Potenciar y desarrollar una estrategia integral de competitividad en el subsistema logístico central, columna vertebral del sistema logístico panameño de Comercio Exterior, con proyección global

**Aportación a la ambición estratégica:** El Hub central de Panamá constituye en subsistema básico en que se basa el posicionamiento estratégico actual y futuro del país, y la base de implantación de actividades logísticas de Valor Añadido, que han de traducir ese potencial logístico en desarrollo socioeconómico para Panamá. La competitividad de este subsistema va a ser clave en el progreso en la evolución desde la situación actual, básicamente un hub de tránsito, a un verdadero hub logístico global.

### Conjunto III de Intervenciones de alto impacto: INTEGRACIÓN LOGÍSTICA NACIONAL

#### OBJETIVO

EXTENDER LOS EFECTOS DEL DESARROLLO LOGÍSTICO AL  
CONJUNTO DEL PAÍS, E INTEGRARLO CON OTROS SECTORES  
ESTRATÉGICOS Y REGIONES



#### RETO ESTRATÉGICO

7. DESARROLLO LOGÍSTICO DE LA REGIÓN OCCIDENTAL

**Objetivo:** Extender los efectos del desarrollo logístico al conjunto del país, tratar de reducir la tendencia a la dualización logística del país, e integrarlo con otros sectores estratégicos y regiones no centrales.

**Aportación a la ambición estratégica:** Este Conjunto incluye el reto de equilibrar y difundir el desarrollo logístico al conjunto del país, tratando de evitar un crecimiento excesivamente desequilibrador de su hub central en detrimento del resto del sistema nacional.

Para que el objetivo tenga el máximo de incidencia es muy importante también impulsar el desarrollo logístico de los sectores y regiones menos centrales.

### Conjunto IV de Intervenciones de alto impacto: Competitividad Logística COMERCIO EXTERIOR

#### OBJETIVO

MEJORA DEL MARCO DE LA LOGÍSTICA DEL COMERCIO  
EXTERIOR COMO NEXO CON LA ESTRATEGIA DE HUB Y LOS  
SECTORES BÁSICOS DE LA ECONOMÍA NACIONAL



#### RETO ESTRATÉGICO

8. SISTEMA DE OPERACIÓN ADUANERA INTEGRAL

**Objetivo:** Mejorar del marco de la logística del comercio exterior, como nexo entre la logística de hub y los sectores básicos de la economía nacional.

**Aportación a la ambición estratégica:** El salto cualitativo de madurez que ha de dar el sistema logístico de Panamá no podrá abordarse sin una mejora sustancial del sistema aduanero, definido sobre bases de competitividad en la facilitación del comercio exterior, transparencia y modernización general, un sistema operativo integrado a la altura de las ambiciones del país en logística.

Esta mejora del sistema aduanero afecta e implica a la práctica totalidad del sistema logístico panameño.



## Retos prioritarios y Actuaciones

### Reto 1: Gran Consenso Estratégico, y modernizar institucionalidad y marco regulatorio

**Formulación del Reto 1 – Gran Consenso Estratégico:** Consolidar un gran consenso estratégico público privado a largo plazo para alcanzar la ambición estratégica, y modernizar la institucionalidad logística y marco regulatorio para ello.

#### Punto de partida:

La logística de Panamá ingresa, con la ampliación del Canal, en una nueva etapa, presidida por retos de maduración y por un marco global muy competitivo. Para avanzar en esa nueva etapa se requiere partir de un gran consenso, un gran acuerdo que consolide la alianza público-privada nacional por la ambición logística, consensuada de forma que pueda mantenerse a medio y largo plazo por encima de cambios políticos. Este reto ha sido evaluado como el más importante en todo el proceso de valoración, tanto por los representantes de los organismos públicos implicados en la logística como de los representantes de gremios y asociaciones privadas del sector.

#### Conceptualización del Reto:

El reto de consenso puede componerse de tres grandes pilares: el acuerdo con los grandes lineamientos estratégicos de desarrollo logístico, la consolidación de la institucionalidad público-privada en la que se base la estrategia, y la consiguiente modernización administrativa y del marco regulatorio de la logística para alinearlos a los ejes básicos estratégicos acordados.

#### Punto de llegada:

Esos tres pilares configuran el gran consenso requerido, sostenido en el tiempo, para el desarrollo hacia la ambición logística.

#### Conjunto I: Institucionalidad y Formación

### Reto 1: Gran consenso estratégico, y modernizar institucionalidad y marco regulatorio

#### PUNTO DE PARTIDA

#### ANTE UNA NUEVA ETAPA ESTRATÉGICA (Ampliación Canal)

- Estrategia consensuada C-M-L Plazo
- Convergencia de actores

- Clúster logístico nacional
- Modernización administrativa

#### PUNTO DE LLEGADA

#### CONSENSO PÚBLICO-PRIVADO SOSTENIDO

#### Despliegue del Reto: Actuaciones prioritarias

El Reto 1 contempla tres actuaciones prioritarias principales, coordinadas e interrelacionadas: una de consenso estratégico, otra de organización y otra de actualización de la normativa conforme a dicho consenso:

Actuaciones	Alcances	Principales Características									
<b>1.1</b> Plan Estratégico de Logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En proceso de preparación</li> <li>• A consolidar marco legal e institucional sostenible en el tiempo</li> </ul>	16	17	18	19	20	21	22	23		
		Pr	Plan							GL-Sector privado	
<b>1.2</b> Estructuración del Clúster de Coordinación Logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar institucionalización logística, público-privada</li> <li>• Fortalecimiento Gabinete Logístico</li> </ul>	16	17	18	19	20	21	22	23		
		Pr	Fort. instit.							GL-Sector privado	
<b>1.3</b> Mejora del marco regulatorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesario importante ajuste normativo, en múltiples sectores</li> <li>• Modernizar sistema administrativo al nivel de ambición</li> </ul>	16	17	18	19	20	21	22	23		
		Pr	Fort. Instit.							GL-Otras administraciones	



## Retos prioritarios y Actuaciones

### Reto 2: Formación integral de Recursos Humanos

**Formulación del Reto 2 – Formación integral de Recursos Humanos.** Planificar de forma consensuada la formación integral de los RRHH necesarios para alcanzar la ambición.

#### Punto de partida:

En Panamá viene poniéndose de manifiesto la necesidad de formación y capacitación generalizada de logística a todos los niveles requeridos, pero siguen existiendo grandes desajustes entre oferta y demanda de esta formación.

Al afrontar esta nueva etapa de desarrollo logístico, esa necesidad se va a incrementar ante la envergadura de los nuevos requerimientos de competitividad, lo que exige afrontar de forma planificada y consensuada la resolución del reto.

#### Conceptualización del Reto:

La formación ha de desarrollarse, de forma equilibrada, en los tres grandes niveles de demanda: académica, técnica y de capacitación laboral, y ha de planificarse en base a procesos consensuados entre los grandes sectores de demanda público-privada y los centros de oferta de formación.

En esta área, la innovación ha de constituir un componente fundamental del proceso de generación de conocimiento en un país que aspira a convertirse en un hub global: Panamá, en este sentido, ha de avanzar hacia lograr el nivel de Centro de Conocimiento Logístico de América Latina, para lo que el intercambio de experiencias e información con los países de la región es muy importante.

#### Punto de llegada:

Lograr una planificación consensuada de los Recursos Humanos al nivel requerido para avanzar hacia la ambición logística.

#### Despliegue del Reto: Actuaciones prioritarias

El Reto 2 se desarrollará a través de dos actuaciones prioritarias coordinadas, una prioritaria (planificación concertada) y otra complementaria (intercambio de experiencia a escala regional):

Actuaciones		Alcances	Principales Características									
2.1	Planificación estratégica integral de formación	<ul style="list-style-type: none"><li>Desarrollo de nueva oferta a todos los niveles</li><li>Compromisos PP, competencias y financiación</li></ul>	16	17	18	19	20	21	22	23		
			Pr		Plan		SENACYT-GL-Sector privado					
2.2	Participación en el Programa regional de formación	<ul style="list-style-type: none"><li>Intercambio experiencias y ejemplos de éxito</li><li>Red Conocimiento, Investigación y Formación (RECLOG)</li></ul>	16	17	18	19	20	21	22	23		
			Programa		SENACYT-GL-Sector privado							

### Conjunto I: Institucionalidad y Formación

#### Reto 2: Planificación de formación integral de RRHH necesarios para alcanzar la ambición

##### PUNTO DE PARTIDA

NECESIDAD DE RRHH DE  
"CLASE MUNDIAL"

- Niveles:  
Académico /  
Técnico /  
Capacitación
- Ajuste  
oferta/demanda
- Innovación



- Centro de  
Conocimiento  
Logístico de  
América Latina
- Reclog

##### PUNTO DE LLEGADA

PLANIFICACIÓN CONSENSUADA DE LOS RRHH  
NECESARIOS PARA LA AMBICIÓN



## Retos prioritarios y Actuaciones

### Reto 3: Competitividad del Sistema Portuario

**Formulación del Reto 3 – Competitividad del Sistema Portuario:** Poner el sistema portuario nacional, centro del sistema logístico, a la altura del reto estratégico

#### Punto de partida:

El sistema portuario panameño moderno fue estructurado en los años 2000, respondiendo a las necesidades de gestión nacional del sistema canalero, y enfocado principalmente a la captación de tráfico de transshipment. En este tiempo, el marco de referencia ha cambiado de forma significativa, tanto por los efectos por la ampliación del Canal como por los cambios en el comercio internacional.

#### Conceptualización del Reto:

El sector marítimo-portuario constituye el "corazón" del sistema logístico de Panamá. Por lo tanto, su actualización y planificación a largo plazo es una de las primeras exigencias de la ambición estratégica. Esta actualización pasa por la revisión del nuevo marco competitivo, nuevos centros portuarios, una operativa más competitiva, diseñar las nuevas concesiones necesarias, potenciar nuevos tráfico como el TMCD, competitividad de los servicios, revisión del modelo de gobernanza y gestión, o reserva estratégica de áreas para nuevos puertos. Y todo ello requiere una actualización del marco estratégico del sistema portuario integrado.

#### Punto de llegada:

El resultado sería un sistema portuario adaptado al nuevo marco interno y externo, un "Sistema Portuario Integrado 2.0".

### Conjunto II: Refuerzo Subsistema Central Hub

#### Reto 3: Poner el sistema portuario nacional a la altura del reto estratégico

##### PUNTO DE PARTIDA

##### SISTEMA ESTRUCTURADO EN LA PASADA DÉCADA

- Amenazas de competencia
- Necesidad diversificación segmentos mercado
- Renovación de concesiones



- Planificación integrada del sistema
- Reserva estratégica de áreas portuarias
- Gestión competitiva

##### PUNTO DE LLEGADA

##### SISTEMA PORTUARIO INTEGRADO 2.0

#### Despliegue del Reto Actuaciones prioritarias

Este reto podría desarrollarse con 3 actuaciones principales, 2 de ellas prioritarias (la revisión del marco estratégico integrado del sistema portuario, y el desarrollo a corto plazo de nueva oferta portuaria) y una complementaria (impulso al desarrollo del TMCD).

Actuaciones	Alcances	Principales Características									
<b>3.1</b> Planificación portuaria integral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuesta a cambios comercio internacional</li> <li>• Mejora sistemas de gestión, reservas estratégicas portuarias</li> </ul>	16	17	18	19	20	21	22	23		
		Pr	Plan							AMP-ACP-Gremios-GL	
<b>3.2</b> Desarrollo de nuevos centros portuarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pto. Corozal, Terminal RoRo, Industrias Marítimas auxiliares, Puertos multipropósito Pacífico (Armuelles, Vacamonte)</li> </ul>	16	17	18	19	20	21	22	23		
		Pr	Proyecto							ACP-AMP	
<b>3.3</b> Liderazgo en el Programa Regional de TMCD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clave para hinterland estratégico de Hub</li> <li>• Incentivar capacidades empresariales</li> </ul>	16	17	18	19	20	21	22	23		
			Programa							AMP	



Actuaciones		Alcances		Principales Características									
4.1	Plan Maestro de la Zona Interoceánica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recurso estratégico Panamá: ventaja competitiva</li> <li>Base plataformas logísticas y productivas «clase mundial»</li> </ul>	16	17	18	19	20	21	22	23			
			Pr	Plan		GL-ACP-MEF (UABR)							
4.2	Estructuración clústeres Logística Valor Añadido	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructuración y desarrollo. Focalización en nichos detectados.</li> <li>Programa regional Clusterización-Internacionalización</li> </ul>	16	17	18	19	20	21	22	23			
			Pr	Gest-Mark.		GL-ACP-Aer.Toc.-Grem.							
4.3	Estrategia de Logística urbana en AM Panamá	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque integral: estructura, distribución, plataformas</li> <li>Intercambio experiencias LATAM, de gran importancia</li> </ul>	16	17	18	19	20	21	22	23			
			Pr	Estr. Interv.		MIVIOT-Grem-ATTT-Metro							
4.4	Plataforma de Distribución Urbana	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora distribución de mercancías en centro metropolitano</li> <li>Búsqueda de sinergias con otros desarrollos urbanos</li> </ul>	16	17	18	19	20	21	22	23			
			Pr	Proyecto		MIVIOT-Grem-ATTT-Metro							
4.5	Lineamientos de logística inversa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principalmente en marco de logística urbana</li> <li>Potencial de Panamá como Hub logística inversa</li> </ul>	16	17	18	19	20	21	22	23			
			Con			GL-Gremios							
4.6	Programa de Gobernanza de cadenas internacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alianzas globales y latinas para fijar líderes en Panamá</li> <li>Importante: intercambios experiencias en LATAM.</li> </ul>	16	17	18	19	20	21	22	23			
			Co	Programa		GL-Gremios							





## Retos prioritarios y Actuaciones

### Reto 6: Integración Tecnológica del Corredor Interoceánico

**Formulación del Reto 6 - Integración Tecnológica del Corredor Interoceánico:** Desarrollo e integración tecnológica del Corredor Logístico Interoceánico, como palanca tecnológica para la competitividad de Panamá

#### Punto de partida:

Panamá tiene una gran concentración de procesos y tráfico en un corredor central, el Interoceánico, pero existe una notable descoordinación de información y complejidad de procesos en torno al mismo. La integración tecnológica de ese Corredor viene siendo reclamada desde múltiples sectores y perspectivas, ha sido seleccionada como uno de los ejes de actuación de ANA, y ha sido reafirmada en todo el proceso de evaluación de la presente HdRP.

#### Conceptualización del Reto:

Este reto constituye a la vez una necesidad estratégica, exigido por toda la comunidad logística, y una gran oportunidad de dar un gran avance en la tecnologización de la logística panameña. Mediante esta intervención, se actúa sobre la columna vertebral del sistema logístico nacional, y su extensión futura a la totalidad sería factible. Es un proyecto que va a permitir pasar del "Port Community" al "Logistic Community", y avanzar hacia una "Aduana sin papeles", objetivo políticamente formulado en el país.

La integración tecnológica requerirá un equipamiento tecnológico en todo el corredor (puertos, carretera troncal, aeropuerto, Canal, plataformas logísticas y zonas francas...), propiciará la integración de sistemas de información y facilitación del comercio, y la trazabilidad documental y física de mercancías y medios de transporte en el Corredor.

#### Punto de llegada:

Mediante las actuaciones de este reto, Panamá contaría con un "Corredor digital" de alta competitividad, que reforzaría su posicionamiento competitivo, y serviría de referencia al conjunto de la Región.

#### Despliegue del Reto: Actuaciones prioritarias

Este reto se despliega en una sola actuación, de carácter prioritario

### Conjunto II: Refuerzo Subsistema Central Hub

#### Reto 6: Desarrollo e integración tecnológica del Corredor Logístico Interoceánico

##### PUNTO DE PARTIDA

##### DISPERSIÓN Y NO INTEGRACIÓN TECNOLÓGICA DEL SISTEMA LOGÍSTICO

Del Port Community al  
Logistic Community

"Aduana sin papeles"



- Equipamiento tecnológico del corredor (puertos, carretera troncal, plataformas logísticas y zonas francas, etc.)
- Trazabilidad documental y Trazabilidad física (mercancías y medios de transporte)
- Integración de sistema de información

##### PUNTO DE LLEGADA

##### UN "CORREDOR" DIGITAL DE ALTA COMPETITIVIDAD GLOBAL

Actuaciones		Alcances	Principales Características							
6.1	Corredor Tecnológico de la Zona Interoceánica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integración de sistemas e Integración informativa</li> <li>Trazabilidad mercancías y medios tte.</li> </ul>	16	17	18	19	20	21	22	23
			Pr	Proyecto		GL-ANA-ACP-AMP-AIG-Grem.				



## Retos prioritarios y Actuaciones

### Reto 7: Desarrollo Logístico de la Región Occidental

**Formulación del Reto 7 - Desarrollo Logístico de la Región Occidental:** Impulsar la integración logística nacional transversal, con la logística como gran componente del desarrollo integral de la Región Occidental

#### Punto de partida:

Una característica básica del sistema logístico de Panamá es el riesgo de dualización entre un sistema central, el hub Interoceánico, de alto nivel global y con unas infraestructuras y servicios altamente competitivos, y el resto del país, tanto en términos territoriales como socioeconómicos, con una logística mucho más básica y menos desarrollada. El avance hacia la ambición logística de Panamá ha de tener lineamientos de intervención para un desarrollo integrado de la logística nacional de Panamá. Entre las posibles actuaciones, se ha evaluado que las que afectan a la Región Occidental pueden contribuir a generar un polo logístico regional que contribuya a equilibrar "transversalmente" dicho desarrollo, difundiendo posteriormente sus experiencias el resto del país.

#### Conjunto III: Integración Logística Nacional

### Reto 7: Integración logística transversal, desarrollando logística de Región Occidental

#### PUNTO DE PARTIDA

#### RIESGO DE DUALIZACIÓN LOGÍSTICA EN PANAMÁ

Integración transversal y con Centroamérica



**Componentes logísticos regionales:**

- Logística aduanera
- Puerto Armuelles + Zona Franca
- Canal Seco
- Logística agroalimentaria

#### PUNTO DE LLEGADA

#### UN POLO LOGÍSTICO QUE CREE UNA TENSION DE INTEGRACIÓN TRANSVERSAL

#### Punto de llegada:

Potenciamiento de un polo logístico en la Región Occidental que contribuya a la integración transversal del país.

#### Despliegue del Reto: Actuaciones prioritarias

El Reto 7 se desarrollará a través de 6 actuaciones, dos de ellas prioritarias y cuatro complementarias:

Actuaciones		Alcances	Principales Características							
7.1	Complejo logístico de Región Occidental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pto Armuelles, Zona Franca, Canal Seco</li> <li>• Creando un eje dinámico con Ciudad de Panamá</li> </ul>	16	17	18	19	20	21	22	23
			Pr	Proyecto		AMP-MICI-ANA-Gremios				
7.2	Centro Aduanero Logístico de Paso Canoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con perspectiva binacional con Costa Rica.</li> <li>• Desarrollo complementario logístico asociado al paso</li> </ul>	16	17	18	19	20	21	22	23
			Pr	Proyecto		ANA-MOP-MICI-Gremios				
7.3	Aplicación Programa Logística agroalimentaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrocentros, potenciamiento cadenas comercio internacional</li> <li>• Integración con la logística regional</li> </ul>	16	17	18	19	20	21	22	23
			Com	Programa		MIDA-MEF-C.Frio-MICI-Grem.				
7.4	Programa de mejora de la red vial terciaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clave para integración logística territorios menos conectados. Basado en un proceso de planeamiento vial escala nacional</li> </ul>	16	17	18	19	20	21	22	23
			Com	Programa		MOP-ATTT-Metro				
7.5	Modelo de Truck Centers y localizaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centros de servicios al transporte carretero</li> <li>• Seleccionar localizaciones que potencien eje Mesoamérica</li> </ul>	16	17	18	19	20	21	22	23
			Com	Programa		MOP-ATTT-Metro				
7.6	Estructuración del Corredor Tecnológico Mesoamericano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extensión del Corredor Zona Interoceánica</li> <li>• Quedaría articulado todo el sistema logístico nacional</li> </ul>	16	17	18	19	20	21	22	23
			Com	Proyecto		GL-ANA-ACP-AMP-Grem.				





## Retos prioritarios y Actuaciones

### Reto 8: Sistema de Operación Aduanera Integral

**Formulación del Reto 8 - Sistema de Operación Aduanera Integral.** Desarrollar un Sistema de Operación aduanera integral, como gran eje "software" del Hub logístico global, con orientación de Facilitación y atención al mercado

#### Punto de partida:

El sistema aduanero es el "software" del sistema logístico panameño orientado al comercio exterior, y sus desajustes y problemática afectan a todos los subsistemas logísticos del país. Cualquier estrategia de avance pasa por una modernización integral de dicho sistema aduanero, a los niveles de competitividad que exige la escena internacional actual. Dicha modernización esta recogida en el Plan Estratégico de ANA, y la importancia de abordarla con urgencia ha sido ampliamente puesta de manifiesto en el curso del proceso de evaluación de esta HdRP, principalmente por el sector privado.

#### Conceptualización del Reto:

Desde el punto de vista de la logística, la estrategia de generación de un Sistema de Operación Aduanera Integral ha de basarse en criterios de facilitación del comercio, y de transparencia y eliminación de la discrecionalidad. La estrategia ha de abordar la globalidad de ejes y dimensiones del sistema. Implementación del OEA, capacitación de operadores, cooperación internacional, gestión de terminales transporte, control y monitoreo de mercancías, relevamiento del SIGA, renovación tecnológica e información (Aduana sin papeles), etc. Es clave un proceso colaborativo con la iniciativa privada para impulsar y dinamizar el Plan Estratégico, de forma que se transmita sus requerimientos y urgencia para agilizar su implementación.

#### Punto de llegada

Panamá se dotara de un Sistema Aduanero Integral, competitivo y orientado a la facilitación del comercio, a la altura de las exigencias de la ambición estratégica en logística.

#### Conjunto IV: Competitividad Comercio Exterior

### Reto 8: Sistema de Operación aduanera integral, como gran eje "software" del Hub global

#### PUNTO DE PARTIDA

#### SISTEMA ADUANERO NO INTEGRADO, Y CON DESAJUSTES CON EL SISTEMA LOGÍSTICO

**Enfoque:** Facilitación del Comercio // Transparencia y eliminación de discrecionalidad

**Clave:** Impulso participativo en la estrategia



**Ejes:**

- Implementación OEA
- Capacitación operadores
- Cooperación internacional
- Gestión terminales transporte
- Control y monitoreo mercancías
- Relevamiento SIGA
- Renovación tecnológica e información (Aduana sin papeles)

#### PUNTO DE LLEGADA

#### SISTEMA DE OPERACIÓN ADUANERA INTEGRAL, ORIENTADO A LA FACILITACIÓN

#### Despliegue del Reto: Actuaciones prioritarias

Este reto se despliega a través de dos acciones, ambas prioritarias: la principal, de impulso al Plan Estratégico de la ANA, y el de reformulación de la estrategia de la Zona Libre de Colón.

Actuaciones	Alcances	Principales Características							
8.1 Impulso Plan Estratégico de la Autoridad Nacional Aduanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en grupo colaborativo, activador de implementación Enfoque facilitación, transparencia y no discrecionalidad</li> </ul>	16	17	18	19	20	21	22	23
		Pr	Fork Instit.			ANA-GL-Gremios			
8.2 Reorientación estratégica de la Zona Libre de Colón	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redefinición modelo de negocio, ante cambios comercio</li> <li>• Definición y declaración Puerto Libre</li> </ul>	16	17	18	19	20	21	22	23
		Pr	Estad. Interv.			ZLC-ANA-MICI-MEF-Gremios			



## Características de las 17 Actuaciones prioritarias: estructura de implementación

Actuaciones prioritarias	Alcances	Principales Características			
Plan Estratégico de Logística	En proceso de preparación A consolidar marco legal e institucional sostenible en el tiempo	16	17	18	19
		Plan			Urgente en 1er año
Estructuración del Cluster de Coordinación Logística	Consolidar institucionalización logística, publico-privada Fortalecimiento Gabinete Logístico	16	17	18	19
		Fortalec. Institucional			Anticipable al 1er año
Mejora del marco regulatorio	Necesario importante ajuste normativo, en múltiples sectores Modernizar sistema administrativo logística al nivel de ambición	16	17	18	19
		Fortalec. Institucional			GL-Sector privado
Planificación estratégica integral de formación	Desarrollo de nueva oferta a todos los niveles Compromisos PP, competencias y financiación	16	17	18	19
		Plan			GL-Otras administr
Planificación portuaria integral	Respuesta a cambios comercio internacional Mejora sistemas de gestión, reservas estratégicas portuarias	16	17	18	19
		Plan			A partir del 2º año
Desarrollo de nuevos centros portuarios	Puerto Corozal, Terminal RoRo, Industrias Marítimas auxiliares Puertos multipropósito Pacífico (Armuelles, Vacamonte)	16	17	18	19
		Proyecto			SENACYT-GL-Sect. priv
Plan Maestro de la Zona Interoceánica	Recurso estratégico Panamá: ventaja competitiva Base plataformas logísticas y productivas «clase mundial»	16	17	18	19
		Plan			Urgente en 1er año
Estructuración clusters Logística Valor Añadido	Estructuración y desarrollo Focalización en nichos detectados Programa regional Clustersación-Internacionalización	16	17	18	19
		Gestión-Marketing			GL-ACP-MEF (UABR)
Estrategia de Logística urbana en AM Panamá	Enfoque integral: estructura, distribución, plataformas Intercambio experiencias LATAM, de gran importancia	16	17	18	19
		Estrateg. intervención			Anticipable al 1er año
Plataforma de Distribución Urbana	Mejora distribución de mercancías en centro metropolitano Busqueda de sinergias con otros desarrollos urbanos	16	17	18	19
		Proyecto			A partir del 2º año
Centro de Carga Aérea - Zona Franca Aeroportuaria	Centro Carga Aérea-Zona Franca, accesos, entorno Posibilidad de desarrollo a corto plazo	16	17	18	19
		Proyecto			A partir del 3º año
Estructuración Comunidad Carga Aérea	Estrategias potenciamiento tráfico y servicios («software») Desarrollo rutas y tráfico, SLVA, Branding y Marketing	16	17	18	19
		Gestión-Marketing			Urgente en 1er año
Corredor Tecnológico Zona Interoceánica	Integración de sistemas e Integración informativa Trazabilidad mercancías y medios fte	16	17	18	19
		Proyecto			Anticipable al 1er año
Complejo logístico de Región Occidental	Pto Armuelles, Zona Franca, Canal Seco Creando un eje dinámico con Cdad de Panamá	16	17	18	19
		Proyecto			A partir del 2º año
Centro Aduanero Logístico de Paso Canoas	Con perspectiva binacional con Costa Rica Desarrollo complementario logístico asociado al paso	16	17	18	19
		Proyecto			A partir del 2º año
Impulso Plan Estratégico Autoridad Nacional Aduanas	Apoyo en grupo colaborativo, activador de implementación Enfoque: facilitación, transparencia y no discrecionalidad	16	17	18	19
		Fortalec. Institucional			Ya en implementación
Reorientación estratégica de la Zona Libre de Colon	Redefinición modelo de negocio, ante cambios comercio Definición y declaración Puerto Libre	16	17	18	19
		Estrateg. intervención			Anticipable al 1er año

Programación (años)	Prioridad de Actuación	Tipo de Actuación		Liderazgo en la actuación
Preparación y Organización	Ya en implementación	Plan		(Ejemplo)
Implementación (año) 16	Urgente en 1er año	Estrategia Intervención	Fortalecimiento institucional	GL-ACP-Aer Toc -Grem
Desarrollo	Anticipable al 1er año	Proyecto	Gestión-Marketing	
	A partir del 2º año			

## Actuaciones prioritarias urgentes en primer año

Plan Estratégico de Logística  
Plan Maestro de la Zona Interoceánica  
Centro de Carga Aérea - Zona Franca Aeroportuaria

## Actuaciones prioritarias anticipables al 1er año

Estructuración del Cluster Logístico  
Planificación portuaria integral  
Estructuración clusters Logística Valor Añadido  
Estructuración Comunidad Carga Aérea  
Reorientación estratégica de la Zona Libre de Colon

## Actuaciones prioritarias ya en implementación

Mejora del marco regulatorio  
Complejo logístico de Región Occidental  
Impulso Plan Estratégico Autoridad Nacional Aduanas

## Actuaciones prioritarias a desarrollar a partir del 2º año

Planificación estratégica integral de formación  
Desarrollo de nuevos centros portuarios  
Estrategia de Logística urbana en AM Panamá  
Plataforma de Distribución Urbana  
Corredor Tecnológico Zona Interoceánica  
Centro Aduanero Logístico de Paso Canoas



## Tipología de Actuaciones y presupuesto

Tipología de actuaciones una variada gama

Tipología	Prioritarios	Complem.	Totales
Planes	3		3
Planes → proyectos	1		1
Estrategia de intervención	2		2
Proyectos	6	1	7
Programas		5	5
Programas → proyectos		2	2
Fortalecimiento institucional	3		3
Gestión / marketing	2		2
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>25</b>

**Presupuesto de despliegue de la Hoja de Ruta en  
4 años: 6,9 millones de dólares (costos de  
actuaciones, incluyendo preinversión)**

Distribución presupuesto  
por Conjuntos de  
Prioridades  
(en miles de USD)



Es necesario un proceso de colaboración entre instituciones y de participación, y de un refuerzo en la capacidad de gestión del equipo coordinador del GL

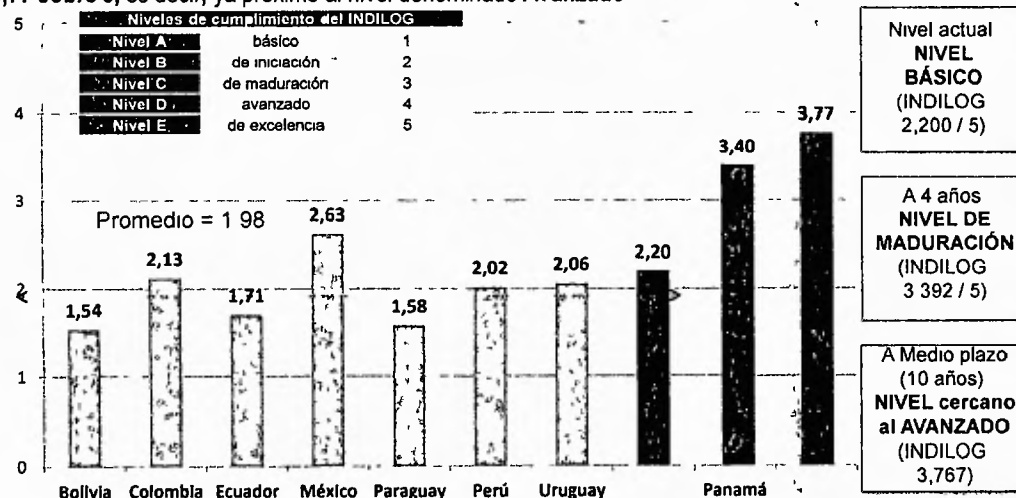
Marco de Monitoreo de la implementación de las Actuaciones

En la HdRP se propone un marco de monitoreo basado en el criterio de progreso en la implementación de las actuaciones

## Efectos en el avance hacia la ambición estratégica

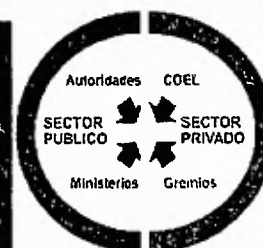
Un esfuerzo concentrado en actuaciones de alto impacto puede proporcionar un avance considerable en el sistema logístico de Panamá, hasta situarle en unos niveles de maduración que le permitan afrontar en condiciones adecuadas la competencia por la ambición de hub logístico global. Es decir, el país se encontraría preparado para rentabilizar los esfuerzos de inversión de la ampliación del Canal

- **A corto plazo, unos 4 años**, el nivel alcanzado por el Indicador de Cumplimiento de Lineamientos Estratégicos (INDILOG) progresaría de los 2,20 actuales a **3,40 sobre 5**. Es decir, se podría alcanzar el nivel de **Maduración**, superior al valor de 3
- **A medio plazo, en el horizonte en torno a los 10 años**, el Indicador de Cumplimiento de Lineamientos Estratégicos podría subir hasta los **3,77 sobre 5**, es decir, ya próximo al nivel denominado **Avanzado**



## Claves de éxito de la Hoja de Ruta Prioritaria

- Renovar el mensaje de confianza en la Alianza Público Privada por el desarrollo logístico
- Dinamizar es cuestión de "software", no tanto de "hardware"
- Convergencia
- Renovar la cultura de actuación colaborativa
- Reforzar la capacidad de gestión en la coordinación del Gabinete Logístico



## ANEXO 2





2030



## RESUMEN EJECUTIVO

### Índice

La Estrategia Logística Nacional de Panamá 2030	2
Prospectiva Marco internacional de cambio ante una reconfiguración global	3
Escenarios Estratégicos	3
La Ampliación del Canal de Panamá, «driver» de cambios globales	4
La Ampliación del Canal implicaciones para Panamá	5
Entorno de competencia de Panamá	6
Posicionamiento competitivo de Panamá	7
Respuesta panameña al mercado global (Oferta-país) el Hub Logístico	8
Las Apuestas Estratégicas	8
Apuesta Estratégica 1 (que hacer) Conectividad y Hub Bidireccional	9
Apuesta Estratégica 2 (que hacer) Integración del Hub de la Zona Interoceánica	10
Apuesta Estratégica 3 (que hacer) Logística de Valor Añadido (LVA)	10
Apuesta Estratégica 4 (qué hacer) Integración logística nacional	11
Apuesta Estratégica 5 (que hacer) La apuesta tecnológica	11
Apuesta Estratégica 6 (como) Consenso Estratégico	12
Apuesta Estratégica 7 (como) Institucionalidad Logística «fuerte»	13
Apuesta Estratégica 8 (como) Modernización e interinstitucionalidad pública	14
Apuesta Estratégica 9 (cómo) Proactividad del sector privado, y Asociacionismo de base	14
Apuesta Estratégica 10 (cómo) Sostenibilidad del financiamiento de la Estrategia	15
Apuesta Estratégica 11 (cuando) riesgos de una actuación a “baja velocidad”	15
Misión y Visión Estratégica	16
Organización de los Subsistemas una «estrategia de Estrategias»	17
Plan de Actuación Líneas de Actuación y Acciones	18
Programa de Actuación Inmediata	18
Diagrama general de avance de la implementación de la Estrategia	19
Importancia de la logística en el futuro de Panamá	20
Conclusiones	20



## La Estrategia Logística Nacional de Panamá 2030

La elaboración de la Estrategia Logística de Panamá es un compromiso adquirido por el Gabinete Logístico en 2015, en el marco de la Hoja de Ruta del Perfil Logístico de Panamá

Los objetivos de este documento son

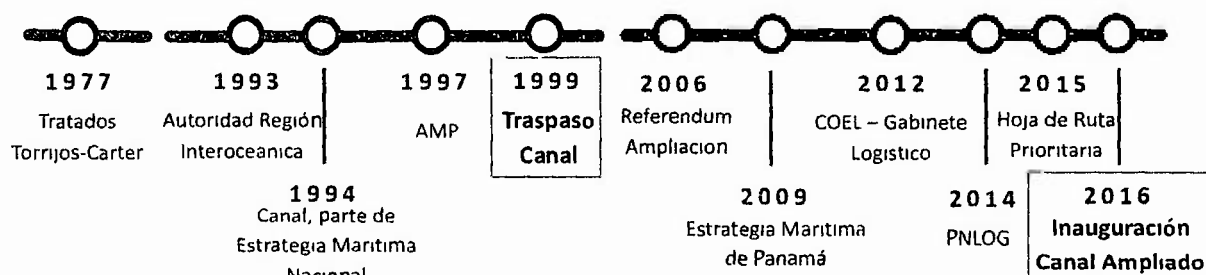
- Desarrollar una *Estrategia Logística Nacional* para el 2030
- Recomendar el *marco institucional*, la estructura organizacional, los procesos y sistemas necesarios para formalizar la función de planificación estratégica y de inteligencia competitiva para el sector logístico, que corresponda con el impacto que tiene la logística en la economía nacional
- *Identificar y priorizar las actividades económicas y posible diversificación* hacia nuevas actividades que permitan el mejor aprovechamiento de las ventajas competitivas de Panamá
- Identificar y priorizar los *requerimientos de infraestructura* y tierras para viabilizar la Estrategia Logística Nacional de manera sostenible

### Necesidad de Panamá ante los retos tras la entrada en servicio del Canal Ampliado

En pocos momentos ha sido tan adecuada la elaboración de una estrategia logística nacional como la que atraviesa actualmente Panamá. La fecha del 26 de junio de 2016 cierra un periodo histórico del país, y constituye un punto de partida de una nueva etapa para la logística panameña, una etapa de diversificación de oportunidades, de apertura a nuevos negocios, la *Etapa Logística*, con un gran Reto por delante: **«Convertir la Ampliación en Valor»**

### Una Estrategia producto de un proceso de acumulación de consensos

La elaboración estratégica en Panamá viene siendo objeto de un largo proceso acumulativo, con diversos hitos y aportaciones. Esta Estrategia ha partido de la necesidad de recoger ese proceso anterior, de consolidar y enriquecer esas propuestas, y de estructurar un diseño estratégico con especial atención a la proyección a largo plazo y a la definición de su modelo de institucionalidad y gobernanza



### Horizonte de la Estrategia

El horizonte de la Estrategia es el año 2030. A efectos prácticos, y con objeto de facilitar la comunicación y comprensión de las propuestas, se han ajustado los horizontes parciales, y los adoptados han sido los siguientes:

- *Corto Plazo*: el correspondiente al tiempo que resta al actual periodo de Gobierno de Panamá, hasta 2019
- *Mediano Plazo*: el correspondiente al próximo periodo de gobierno (2019-2024)
- *Largo Plazo*: el de un sucesivo periodo de gobierno entre 2024 y 2029

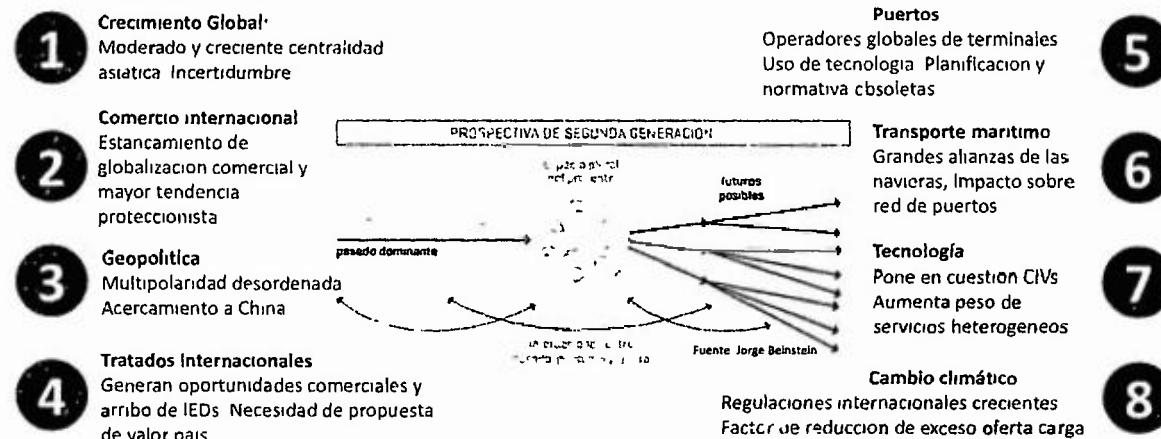
### Participación en la elaboración de la Estrategia

La formulación de la Estrategia ha implicado un importante proceso de colaboración y participación de los sectores públicos y privados de la logística, a través de entrevistas, mesas de trabajo de nivel sectorial y alto, y talleres de retos estratégicos.



## Prospectiva. Marco internacional de cambio: ante una reconfiguración global

Esta Estrategia se formula en una coyuntura mundial muy singular, de encrucijada, de reconfiguración global que abre un futuro que con certeza no será una simple prolongación lineal del pasado



## Escenarios Estratégicos

A partir de esa visión de la coyuntura se han diseñado tres escenarios posibles

	Escenarios hacia el horizonte 2030		
	Escenario Dominante: Crecimiento global moderado	Escenario Secundario: Desglobalización y estancamiento	Escenario Marginal: Reglobalización
<b>Economía global</b>	Crecimiento relativamente ordenado, ritmo moderado	Desorden, sucesión de estancamientos, crecimientos anémicos y recesiones	Crecimiento a ritmo alto y estable
<b>Sistema financiero</b>	Mantiene nivel de financiarización, turbulencias controladas	Desfinanciarización de la economía	Continúa el proceso de financiarización de manera ordenada
<b>Comercio internacional</b>	Expansión moderada, mantiene nivel de globalización	Desglobalización comercial, mayor proteccionismo y precios inestables	Reglobalización comercial
<b>Geopolítica</b>	Multipolaridad ordenada, centralidad asiática ascendente, control de conflictos	Sucesivas crisis geopolíticas entre grandes potencias	Multipolaridad ordenada con cooperación entre E.U.U. y China
<b>Transporte marítimo internacional</b>	Crecimiento ordenado, alta concentración, reconfiguración estrategias en LatAm	Menores tránsitos de carga. Oligopolio, con desaparición de pequeños	Fuerte crecimiento del comercio marítimo. Coexistencia de mega-alianzas con medianos
<b>América Latina y el Caribe</b>	Crecimiento moderado y sostenido, avance integración regional	Crecimiento débil en el largo plazo. Estancamiento comercial	Crecimiento alto a largo plazo recuperando el ritmo previo a 2008. Globalización a ritmo rápido
<b>Panamá</b>	Crecimiento moderado y sostenido. 4-6% anual	Caída de la inversión pública. Desaceleración del crecimiento	Crecimiento a ritmo elevado y estable en torno al 8-10%
<b>Probabilidad</b>	Media-alta	Media-baja	Muy baja

En definitiva, se abre un futuro de incertidumbre, que obliga a una respuesta estratégica muy flexible, abierta a las oportunidades de futuro, y a un ejercicio permanente de inteligencia prospectiva y reformulación de lineamientos. La Estrategia Logística de Panamá asumirá, como escenario más probable el de Crecimiento global moderado, pero siempre teniendo en cuenta las posibilidades de "bifurcación" de los caminos y de aceleración de tendencias.

## La Ampliación del Canal de Panamá, «driver» de cambios globales

Un nuevo marco de oportunidad para Panamá pero también para los nodos vecinos

La ampliación del Canal de Panamá ha constituido, en sí mismo, un «driver» de cambios estratégicos, principalmente en la Región. Y este «driver» ha coincidido con otra tendencia de gran incidencia estratégica, el proceso de concentración de grandes alianzas de navieras, tendencia con la actual a su vez interactúa la ampliación del Canal.

La Ampliación permite la posibilidad de que los grandes portacontenedores de hasta 14,000 TEUs puedan cruzar directamente el Canal, y ante ello, los puertos adoptan estrategias de incrementar su capacidad para optar a recibir estas nuevas naves y traficos.

La concentración en grandes alianzas de navieras

La ampliación coincide con la gran reestructuración de servicios marítimos mundiales por su proceso de concentración en grandes alianzas. La tendencia dominante apunta a la concentración de 3 grandes alianzas en el año 2017. Y esas grandes alianzas van a adquirir una posición fuertemente dominante en el mercado.

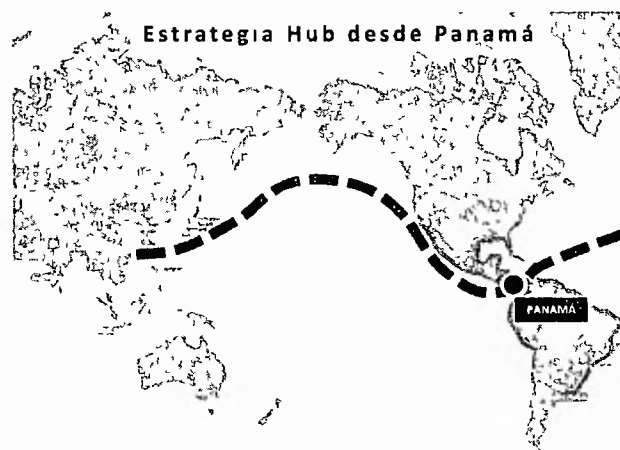
En este proceso, los servicios marítimos se han convertido en determinantes en la reestructuración del sistema. Las alianzas, con sus estrategias de estructuración de sus redes, van a condicionar el mapa logístico-portuario global, con exigencia de una nueva generación de terminales.

Y en el caso de América Latina, las posibilidades abiertas con el Canal ampliado están determinando el replanteamiento de las propias estrategias de estas alianzas, entre dos modelos:

- Estrategia de Hub de Trasbordo: concentración de traficos en un gran Hub en América Latina
- Estrategia de conexiones directas con nodos estructurantes, con servicios directos a los mercados con dimensión suficiente para ello

Un nuevo marco de competencia regional

Queda definido, en consecuencia, un nuevo marco de competencia al que algunos puertos del entorno regional vienen preparándose, anticipando ampliaciones y estrategias para aprovechar las nuevas oportunidades de servicios marítimo-portuarios y logísticos que se están abriendo.





## La Ampliación del Canal: implicaciones para Panamá

### ¿Cómo afecta la ampliación a Panamá?

La ampliación del Canal ha supuesto una **gran apuesta estratégica de Panamá**, de grandes repercusiones en todos los ámbitos de su vida política, económica y social

Específicamente para su sector logístico, la apertura del Canal ampliado tiene **un efecto en el propio Panamá de largo alcance**. Se abre a partir de ese momento una nueva etapa "Post-Canal Ampliado" de su desarrollo que bien puede denominarse **"Etapa Logística"**. Y esos efectos estratégicos "de largo alcance" pueden sintetizarse en dos

- *Se replantea el rol geoestratégico de Panamá en la estructura marítimo-portuaria en América Latina*

La posibilidad de servicios directos con otros puertos de la Región, sin necesidad de parar en Panamá, abre el campo de competencia para que otros nodos portuarios y logísticos rentabilicen esas oportunidades. Y otros puertos están ya tomando posiciones en ese nuevo marco de competencia

Panamá va a seguir teniendo la "centralidad interoceánica" como un "activo" estable y permanente, pero la "cautividad" de conectividad y de servicios podría sufrir ciertos cambios a medio y largo plazo

En esta situación, Panamá ha de reafirmar su vocación de liderazgo portuario regional en el trasbordo (además de otros tráficos), adaptando sus estrategias a dicho marco competitivo

- *Se replantea el "modelo de negocio logístico" del país*

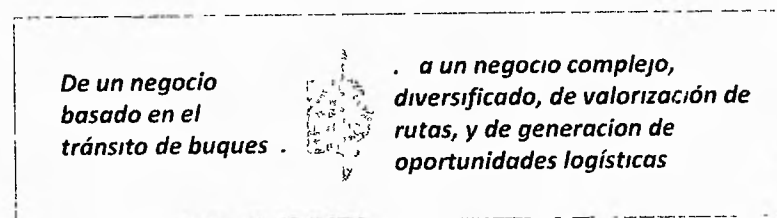
La Ampliación va a sacar de su "zona de confort" a la logística panameña. Algunos tráficos y negocios que antes eran cautivos, tienen ahora nuevas alternativas regionales, y podrían volverse volátiles

El "modelo de negocio logístico" del país, hasta ahora, estaba centrado fundamentalmente en el tránsito de buques por el Canal y los servicios relacionados, sin descartarse otros desarrollos logístico-comerciales (ZLC)

Por otra parte, Panamá se plantea la necesidad política, económica y social de "rentabilizar" y traducir en desarrollo el gran esfuerzo inversor realizado con la ampliación del Canal

### ¿Qué hacer ante esta situación «lo mismo», u optar también por el nuevo modelo de negocio-país?

En este nuevo marco estratégico, **Panamá debe redefinir su «modelo de negocio logístico»**, con una estrategia proactiva y "robusta", **orientada al futuro y no solamente como prolongación del pasado**, de rentabilización del nuevo marco de oportunidades abierto y de diversificación en un contexto global de cambios e incertidumbres. Ese cambio de modelo de negocio se centraría en



### Un modelo de negocio de «Generación de Valor» en torno a la carga

Este nuevo modelo de negocio no contradice el anterior, sino que lo engloba y supera. Se trataría de un modelo más orientado a la «Generación de Valor» que de «Negocio de Volumen», más centrado en la mercancía que exclusivamente en la nave, buscando consolidar inversiones logísticas en el país vinculadas a su posicionamiento geoestratégico

Para posicionarse en esta nueva "Etapa Logística" con respecto a la cual los competidores vienen tomando posiciones, **Panamá ha de generar una Oferta-país de valor, competitiva y específica, ante la reconfiguración del mercado logístico regional**

## Entorno de competencia de Panamá

### Marco de competencia de rutas globales

Con la ampliación del Canal, la Ruta por Panamá se transformará en un serio competidor de la red de transporte multimodal de Estados Unidos. Si Panamá desarrolla su estrategia, sus ventajas competitivas serán inigualables con ninguna otra área de la región.

### Marco de competencia en canales y corredores interoceánicos

En los últimos diez años prácticamente todos los países de Mesoamérica han hablado en algún momento sobre proyectos de Canales. En el horizonte de esta Estrategia, las distintas iniciativas no parecieran tener la capacidad suficiente para competir con el Canal de Panamá.

### Marco de competencia portuaria

Los principales puertos regionales que ya operan buques de más de 13,000 TEUs para la costa Pacífica son Manzanillo, Lázaro Cárdenas, Balboa, Buenaventura, Guayaquil, Callao y San Antonio/Valparaíso. La competencia es muy elevada, pero análisis recientes confirman la existencia de una importante brecha en el entorno subregional de Panamá entre la demanda de transshipment y la capacidad portuaria instalada, lo que representa un marco de oportunidad para el desarrollo de la estrategia de oferta de Panamá en este sector.

### Marco de competencia en carga aérea

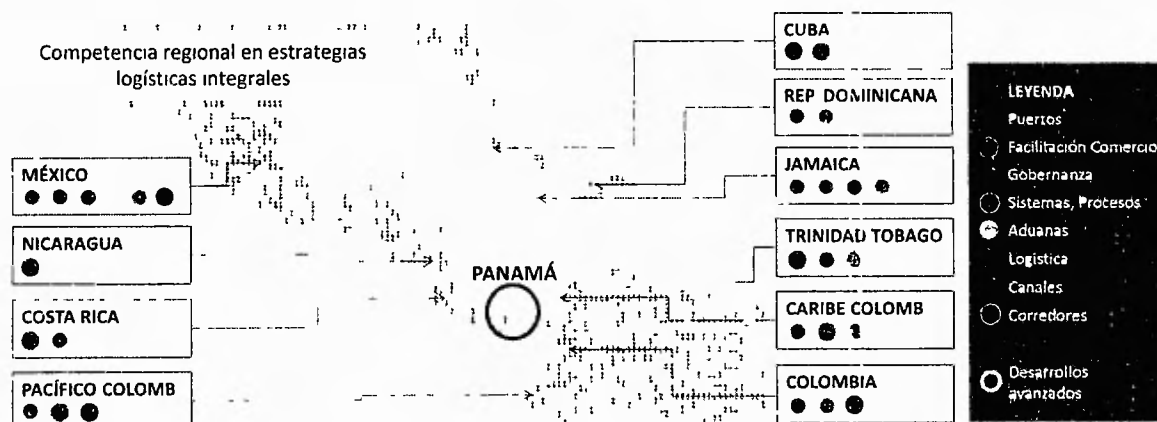
Tocumen presenta ventajas competitivas que pueden ayudar a aumentar su participación en las operaciones de carga aérea en el mercado centroamericano y Caribe por su elevada conectividad proporcionada por COPA, una importante actividad logística generada por la actividad comercial de alrededor del Canal de Panamá, y es un centro financiero y de negocios atractivo para empresas internacionales.

### Marco de competencia en Logística de Valor Añadido

Panamá tiene una posición dominante como eje de transbordo en comparación con Cuba y República Dominicana, pero la posición de República Dominicana no es despreciable. En el segmento perecedero, Chile y Perú tienen una mejor posición debido a la demanda interna. Cartagena podría capturar parte de la cuota de mercado de Panamá.

### Marco de competencia en estrategias logísticas integrales

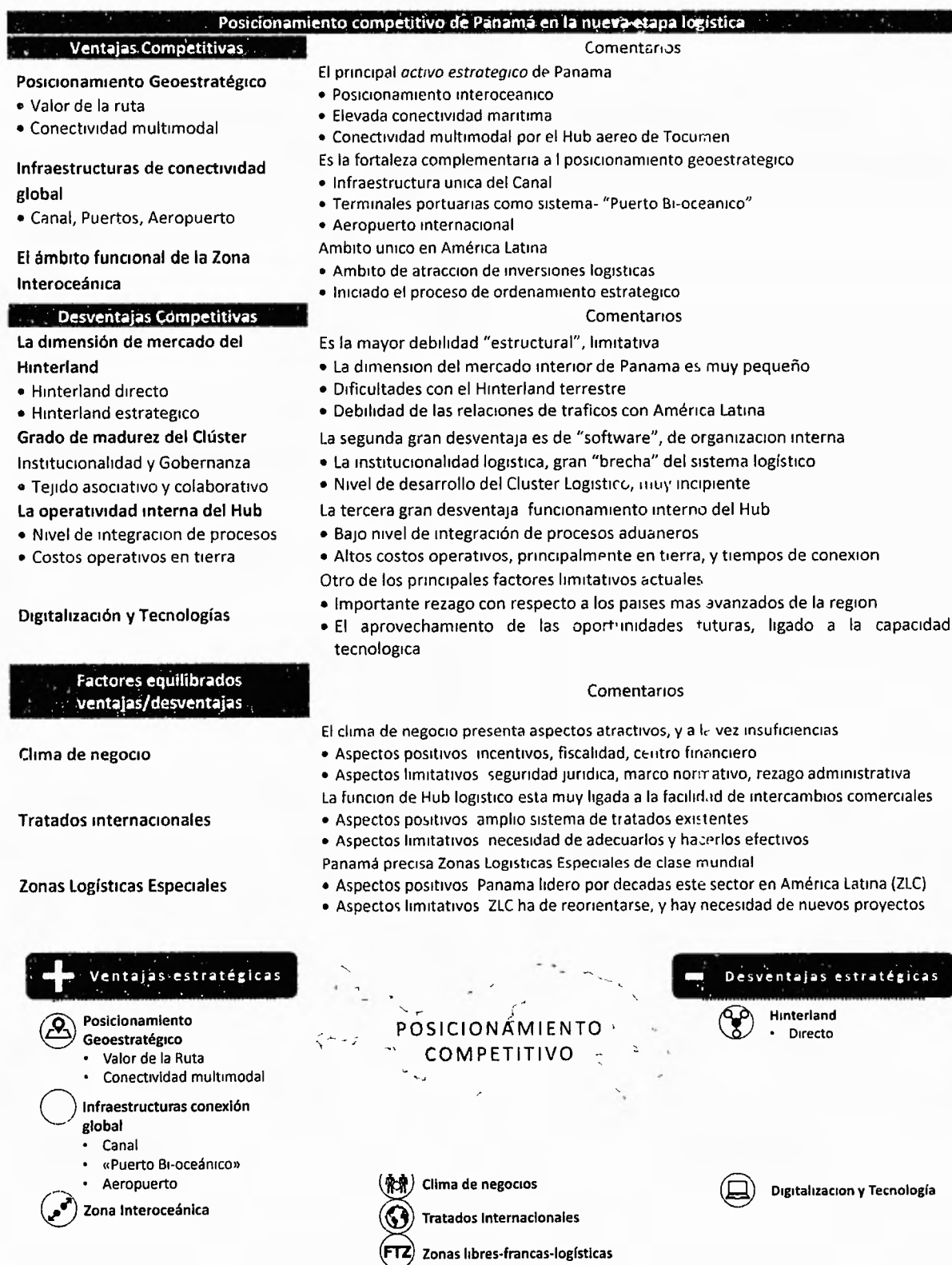
Panamá está ante un entorno regional en el que proliferan las iniciativas y la anticipación para posicionarse ante las oportunidades surgidas de la Ampliación del Canal. Son iniciativas muy diversas (infraestructuras, logísticas, servicios, tecnologías, aduana, facilitación del comercio, zonas francas), que obedecen a estrategias más o menos integrales, tratando de captar las nuevas oportunidades de negocio. Es un entorno en "efervescencia" de proyectos.



todos los nodos logísticos del entorno compiten parcialmente con Panamá, pero ninguno como gran Hub logístico subregional



## Posicionamiento competitivo de Panamá



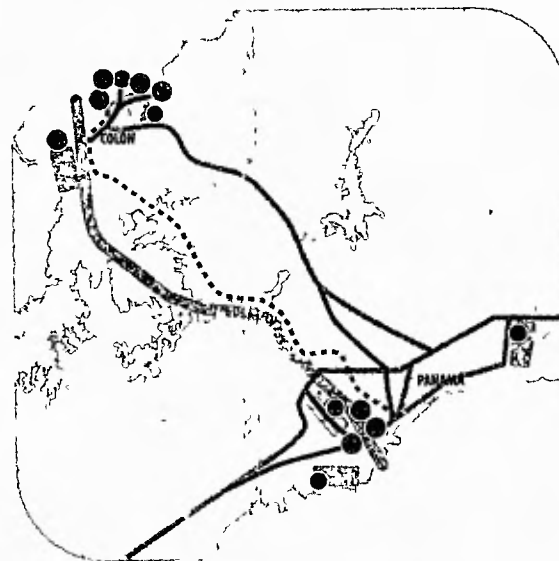


## Respuesta panameña al mercado global (Oferta-país): el Hub Logístico

### Necesidad de una "Oferta-país" de valor

En esta nueva Etapa Logística, el verdadero "corazón" de la "Oferta-país" de valor que Panama puede presentar al mercado regional y global es el *Hub Logístico de la Zona Interoceánica*, un *ambito logístico excepcional* (geográfico y de negocios), unico en Latinoamérica

- *Funcionalmente* es un gran nodo de concentración y conectividad multimodal, con el canal interoceánico en una de las mayores rutas comerciales del mundo, un sistema de puertos ("Puerto Bi-oceánico"), un hub aeroportuario subregional y un sistema de zonas francas y logísticas con potencial sin igual en Latinoamérica
- *Comercialmente* es un gran ámbito de oportunidades de logística y servicios, un gran marco para negocios de Valor Añadido, con mayor grado de "cautividad" y de efecto multiplicador que los volátiles de distribución. Es decir, un "espacio geográfico y de oportunidades de negocios logísticos" que se van a abrir a medio y largo plazo



### La "Oferta-país" sería el compromiso de Panamá en avanzar hacia la consecución del Hub Logístico

En un marco global incierto, el mejor "proyecto de futuro" logístico con que puede responder Panamá es la *consolidación del Hub Logístico como marco de oportunidades*. Es un proyecto regional que únicamente puede desarrollarse en Panamá, y consiste, en definitiva, en *generar las mejores condiciones de conectividad multimodal, fluidez y marco de negocios para aprovechar opciones no solo de pasado y presente, sino de futuro*

Panamá es hoy día un *Hub Marítimo-portuario de nivel regional*. La "ruta estratégica" para Panamá es, por lo tanto, *transitar del Hub Marítimo-portuario a un Hub Logístico* que integre la centralidad de puertos y aeropuerto con la generación y atracción de actividades logísticas, y en el cual el sector marítimo-portuario seguiría siendo la base

## Las Apuestas Estratégicas

¿Cuáles son las propuestas básicas de la Estrategia ante las incertidumbres de la nueva etapa logística? Las grandes apuestas de la Estrategia Logística de Panamá, lo que constituye la "columna vertebral" de la misma, pueden resumirse en la siguiente manera:



## Apuesta Estratégica 1 (qué hacer): Conectividad y Hub Bidireccional

La conectividad, base del valor geo-logístico de Panamá

Panamá posee un Posicionamiento Geoestratégico de alto valor, por su centralidad interoceánica en una de las rutas mundiales mas importantes. El sistema logístico panameño (Canal, Puertos, Aeropuerto) permite traducir ese Posicionamiento en Conectividad Global gracias a los servicios multimodales que convergen en el país. Es crítico seguir dando valor añadido a las escalas en Panamá incluso a los barcos que podrían cruzar sin detenerse.

Situación actual del Hub Marítimo-portuario de Panamá

- *Limitaciones*

Es un Hub "unidireccional". Sus tráficos dominantes son O-E (procedentes de Extremo Oriente), y predominan los tráficos de distribución subregional desde Panamá. Esto plantea un desequilibrio de tráficos que penaliza los fletes. Panamá ha de tratar de equilibrar esta situación reforzando con nuevos tráficos N-S, los retornos E-O, y su posicionamiento como centro de concentración regional.

- *Amenazas*

Originadas por las iniciativas estratégicas de los nodos regionales en competencia, y por el reajuste de estrategias de servicios marítimos en América Latina por parte de grandes alianzas de navieras.

Estrategia A) Liderazgo regional en el Transshipment

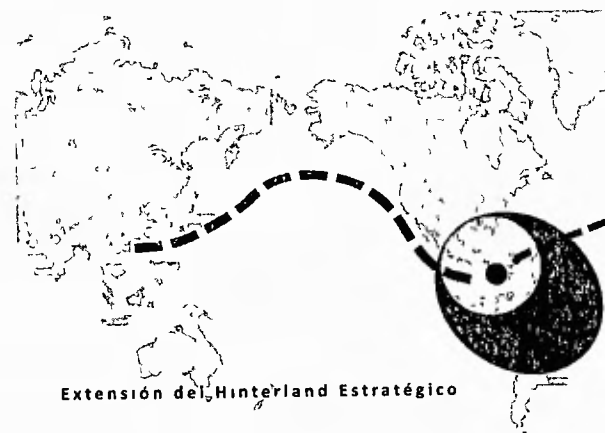
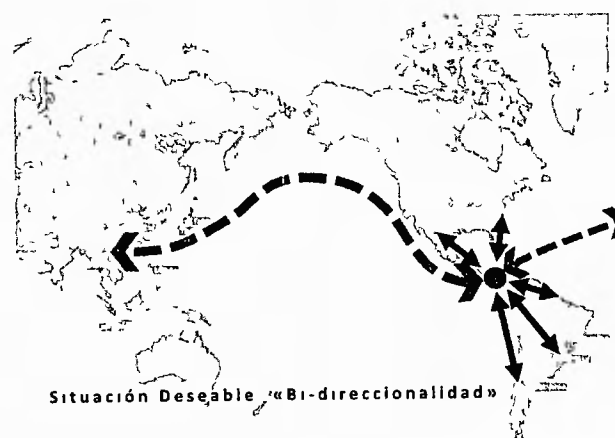
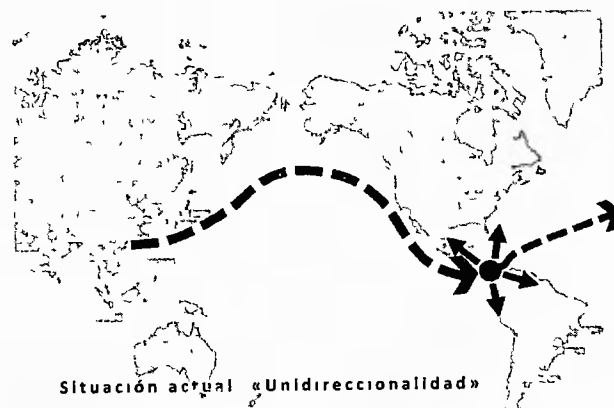
En esta nueva etapa, Panamá ha de redefinir el negocio nacional del Transshipment ante los cambios del sector, y reafirmar su vocación de liderazgo.

- Diversificación de tráficos ("Bi-direccionalidad")
- Fidelizar mediante la atracción de SLVA
- Oferta de terminales de nueva generación
- Poner en valor las rutas que pasan por Panamá

Estrategia B) Extensión del Hinterland Estratégico

Para compensar las limitaciones de su mercado interno, Panamá ha de desplegar todo un conjunto de líneas de actuación multidimensionales (infraestructuras, servicios, TMCD, acuerdos comerciales, mercadeo) para ampliar y extender su Hinterland estratégico.

- En un "primer círculo", a Centroamérica, el Caribe y Norte de Suramérica
- Y en un "segundo círculo" y en otro plazo, al conjunto de América Latina





## Apuesta Estratégica 2 (qué hacer): Integración del Hub de la Zona Interoceánica

El valor añadido del Hub de la Zona Interoceánica viene dado por su "Integración" y "Fluidez"

No es suficiente ni el posicionamiento geoestratégico de Panamá, ni la calidad de sus infraestructuras para ser competitivo, el Hub requiere muy altos estándares funcionales y operativos, para que el ámbito de oportunidades tenga todo su valor en el mercado global

- **"Integración"**: excelencia en costos, tiempos e información, y máximas sinergias entre todas las piezas integrantes del Hub
- **«Fluidez»** de mercancías, procesos e información

El espacio del Hub Central de la Zona Interoceánica es uno de los espacios de mas valor estratégico de la Region, pero tambien de los más complejos hay una elevada concurrencia de operadores, instituciones, procesos y funciones, con gran dificultad de la Integración

La Integración ha de obedecer a un **enfoque Sistémico**

- Infraestructuras
- Servicios
- Procesos
- Sistemas
- Recursos



**Necesidad de Coordinación Interinstitucional**

En la Zona Interoceánica interviene prácticamente todo el sistema de administraciones públicas y todo el sector privado logístico de Panamá Y su coordinación con un liderazgo eficaz es tan necesario como complejo

En la Zona Interoceánica se condensa el **"cambio de modelo de negocio"** logístico en Panamá en la nueva etapa antes, bastaba *"que funcionara el Canal"* A partir de ahora, ha de ser un *"proyecto-cais"*, y todos los actores han de intervenir de una forma coordinada y corresponsable

## Apuesta Estratégica 3 (qué hacer): Logística de Valor Añadido (LVA)

En la nueva etapa, la Logística de Valor Añadido adquiere una notable importancia estratégica cualitativa

La LVA permite fija valor en Panamá, frente a las actividades volátiles, fideliza tráfico, consolida clientes en el país, fortalece el hinterland propio, atrae inversiones internacionales, y, en definitiva, contribuye a la diversificación y desarrollo del país

- *Panamá ya viene desarrollando Servicios Logísticos de Valor Añadido* principalmente, en los sectores como farmacia, B2C, transporte y equipamientos Estas actividades se desarrollan, de forma muy dominante, en la ZLC
- *pero para el desarrollo de una estrategia avanzada se requiere el funcionamiento de todo el sistema logístico* mejora en Conectividad global, integración de procesos y sistemas, fluidez de transporte, marco jurídico y fiscal adecuado, y buen entorno de negocios

En definitiva, la logística de valor añadido es **clave para la consolidación del Hub a largo plazo**

Enfoque estratégico básico en la nueva etapa, es necesario pasar de una orientación de oferta a una de demanda

### Estrategia de Demanda

Partir a corto plazo de los sectores actuales con presencia en Panamá, para abordar nuevas oportunidades y mercados a mediano y largo plazo, con un enfoque de Mercadeo avanzado y cualificado



### Estrategia de Oferta.

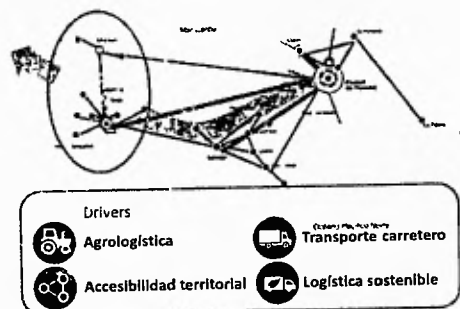
Condiciones de entorno, reorientación estratégica de la ZLC como área especialmente activa en el desarrollo de SLVA, nuevas reservas estratégicas, y nuevos proyectos basados en nuevos "productos de oferta" y sectores

## Apuesta Estratégica 4 (qué hacer): Integración logística nacional

Ante el planteamiento de una estrategia del nivel deseado por Panamá, es necesario un equilibrio de ejes de actuación para prevenir y compensar el riesgo de “dualización” logística del país, entre un nivel muy avanzado (el Hub central de la Zona Interoceánica), y un resto del país retrasado logísticamente, con bajo nivel de dotaciones

- A Potenciar una tensión de integración logística entre la Región Occidental (y conexión con Centroamérica) y el Hub Central

La Región Occidental constituye el “polo logístico” con mayor diversificación y potencial para crear una “tensión” de integración con el Hub Central potencial agrícola, infraestructuras y conexión con Centroamérica. Los “drivers” de ese proceso de integración serían agrologística, la mejora de la conectividad y accesibilidad territorial, y el sector del transporte de carga por carretera, “columna vertebral” y social del sistema logístico nacional



- B Autonomía relativa de funcionamiento entre el Hub Central y las Áreas Metropolitanas Panamá y Colón

Es necesario prevenir que el riesgo de congestión no afecte a la funcionalidad del Hub, al tiempo que se mejora la calidad urbana. En esta estrategia, el principal “driver” de integración sería la Logística Urbana y Metropolitana

- C Y un marco general de la estrategia de integración un enfoque de Logística sostenible

Prevención de impactos y efectos, integración territorial, proyectos innovadores de logística sostenible, etc

## Apuesta Estratégica 5 (qué hacer): La apuesta tecnológica

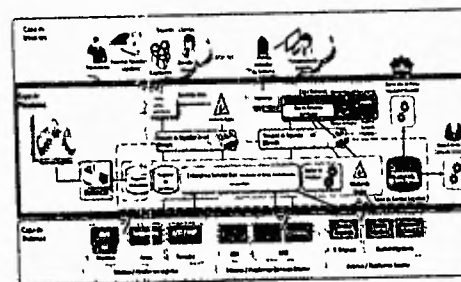
Pocos sectores como el de logística y comercio internacional dependen tan esencialmente de los Sistemas de Información

- Los Sistemas de Información y Tecnologías **no son subsidiarios**, sino claves
- Las nuevas tecnologías han permitido la globalización logística

Estrategia de avance Panamá necesita un “salto” a corto y mediano en tecnología

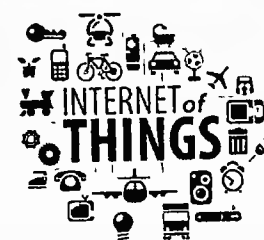
Para alcanzar el nivel mínimo de competitividad global

- La “brecha tecnológica”, una de las mayores de la logística panameña. Situación actual sin garantía de correcto funcionamiento de la Plataforma Tecnológica
- Situación deseada: los Sistemas de Información, parte del ecosistema logístico de la Plataforma Digital



para estar en posición de vanguardia para incorporar y competir con las nuevas tecnologías a largo plazo

- Los negocios de futuro de la logística dependen de la evolución de las tecnologías
- Los nuevos *players* logísticos de futuro también dependen de la tecnología: BIG DATA en Logística, Flota de Vehículos y Equipos autónomos, UBER FOR TRUCKS, Comercio Inteligente utilizando Blockchain, INTERNET DE LAS COSAS (IoT)



Los Sistemas de Información y Tecnología determinan cómo serán los negocios del futuro. Sin una apuesta de Estado, Panamá no competirá en el futuro.

## Apuesta Estratégica 6 (cómo): Consenso Estratégico

¿Por qué es fundamental el Consenso para la Estrategia?

- *Existe un consenso amplio, pero aun no consolidado*

Aunque hay un grado de conciencia muy generalizado de la importancia del Canal y el sector logístico, los procesos de avance logístico en Panamá son relativamente recientes, y aún no se han consolidado ni política ni socialmente

- *"Acuerdos" no son suficientes*

No bastara con decir "estamos de acuerdo", sino que tambien sera necesario generar *contractualidad*, compromisos de los actores públicos y privados

- *El consenso es fundamental para la consolidacion y sostenibilidad de la Estrategia*



Con consenso general sera más facil conseguir algunos pilares básicos del desarrollo estrategico e institucional de la logística de Panamá la Ley marco de la logística, una institucionalidad y liderazgo "fuerte", la modernización de la Administración, o el consenso de sostenibilidad financiera



Sin consenso, el proceso estara permanentemente expuesto a riesgos de "volatilidad politica" e insostenibilidad a mediano y largo plazo

- *La importancia critica de la iniciativa privada en el consenso*

En este proceso de consenso, el rol de la iniciativa privada es insustituible la clara expresión de su apuesta por el desarrollo estrategico sera siempre el mejor impulso para conseguir el consenso político

- *Una insustituible experiencia panameña "Coronado"*

Panama ya ha vivido una experiencia exitosa de gran consenso el conocido acuerdo denominado "Coronado", mediante el cual EEUU transfirió el Canal a Panama, y que podria ser tomado como modelo para este caso, salvando las distancias

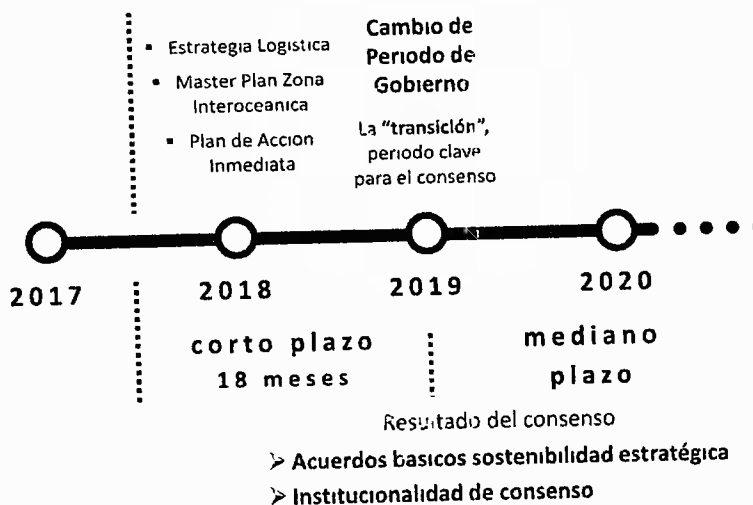
### Consenso «post-estrategia»

Si bien el consenso suele preceder a la estrategia, en este caso habría que invertir los términos se parte de una propuesta, y ahora se deben generar los consensos para consolidarla

Para ello, sería muy conveniente impulsar un proceso de consenso a corto plazo, en torno a periodo de transición al proximo periodo de Gobierno

#### Resultados del proceso

Los resultados serian, muy en síntesis, dos Acuerdos basicos para la sostenibilidad de la Estrategia, y una Institucionalidad o espacio de consenso-país



## Apuesta Estratégica 7 (cómo): Institucionalidad Logística «fuerte»

Panamá requiere un sistema de Institucionalidad logística “fuerte”, no solo colaborativo la ambición logística lo requiere

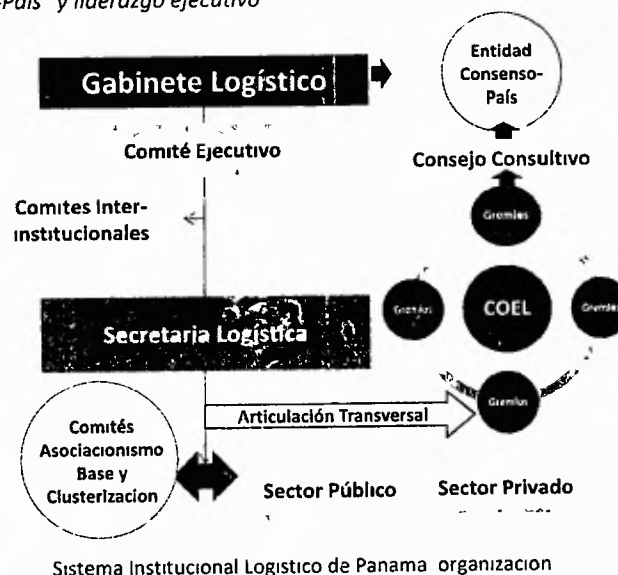
La vision logística de Panamá, para convertirse en un Hub Global, exige que el modelo de gobernanza de la logística no deba basarse únicamente en consensos y colaboración, sino que se requiere un sistema de Institucionalidad robusta, “fuerte”, que garantice la coordinación y ejecución de acuerdos tras la consecución de los consensos básicos

*Estrategias Refuerzo en la Instancia de “Gobernanza-País” y liderazgo ejecutivo*

**Instancia de Gobernanza el Gabinete Logístico, un modelo válido y de referencia, a fortalecer**

La creación del Gabinete Logístico y de la Oficina de Coordinación del Gabinete Logístico (OCGL) ha supuesto un gran paso hacia una institucionalidad avanzada en la logística de Panamá, que puede constituir una referencia institucional para la Región. No obstante, es importante a corto plazo reforzar dos aspectos

- Refuerzo estructural del Gabinete Logístico comité ejecutivo, otros comités interinstitucionales
- Reconocimiento de la participación del sector privado en ciertas decisiones claves (entre otras, priorización de Hojas de Ruta)



**Instancia Ejecutiva necesidad de una Instancia con liderazgo en todo el sistema logístico**

El sistema institucional de la logística panameña requiere de una instancia que ejerza el liderazgo ejecutivo sobre el conjunto de las instituciones implicadas en la logística, con las siguientes competencias

- Coordinación interinstitucional (Zona Interoceánica, “Oferta-País”, estrategia de SLVA)
- Estrategia (Inteligencia Estratégica Competitiva)
- Mercadeo-país y Comunicación

**Creación de esta Instancia Ejecutiva un proceso por etapas**

La Oficina de Coordinación del Gabinete Logístico (OCGL) constituye un “embrion” de esta instancia, aún sin competencias ejecutivas, y centrada en la actualidad en la coordinación interinstitucional

El proceso de creación de esta Instancia ejecutiva deberá llevarse a cabo de forma urgente posible, de acuerdo con las posibilidades de la situación política. El proceso se desarrollaría por etapas

- Etapa 1 Corto-mediano Plazo fortalecimiento OCGL – Secretaría Logística
- Etapa 2 Mediano plazo (tras el Consenso-país) nuevo reforzamiento a un nivel superior (Agencia, Autoridad o similar)
- Etapa 3 Largo plazo un proceso abierto, en función de resultados y necesidades (Ministerio, etc )

**Creación de esta Instancia Ejecutiva un proceso por etapas**

CORTO MEDIANO PLAZO	MEDIANO PLAZO (tras Consenso)	LARGO PLAZO
Fortalecimiento OCGL – Secretaría Logística	Reforzamiento (Agencia, Autoridad )	Proceso abierto (Ministerio, etc )



## Apuesta Estratégica 8 (cómo): Modernización e interinstitucionalidad pública

El logro de la Estrategia exige la modernización del sistema de administraciones públicas, con un enfoque de "Multicentralidad"

El actual sistema de Institucionalidad Pública de logística es el resultado de la acumulación de decisiones históricas, y resulta inadecuada, en la nueva etapa logística. Ésta es una "Estrategia de Estrategias" la Instancia ejecutiva es imprescindible para la integración del sistema, pero todas las instituciones claves tienen que implicarse como verdaderos "partners estratégicos" y liderar sus respectivos sectores. Sin ello, la visión estratégica será inalcanzable.

Estrategias: un proceso por etapas

### A corto y mediano plazo

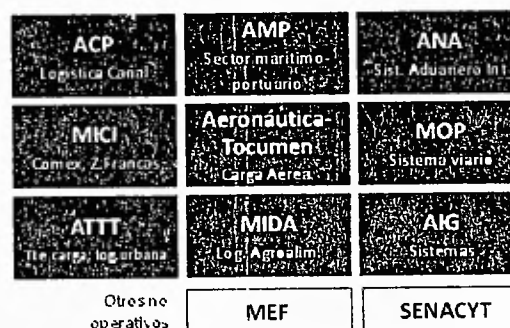
- A Reforzamiento y empoderamiento de las instituciones claves (con enfoque de Multicentralidad)
- B Interinstitucionalidad (con enfoque de Matricialidad y apoyo en "líderes de cambio")

### A mediano-largo plazo: nuevas instituciones logística

Tras el consenso básico, podría abordarse la creación de nuevas instituciones logísticas a nivel país, como la de un posible Ministerio de Transporte, entre otras.

La modernización de la institucionalidad logística panameña, una gran "asignatura pendiente".

El sistema institucional público debe concebirse con un enfoque de "Multicentralidad"



## Apuesta Estratégica 9 (cómo): Proactividad del sector privado, y Asociacionismo de base

El éxito, viabilidad y sostenibilidad de la Estrategia dependen, en relación directa, del nivel en que sea asumida por la iniciativa privada.

El sector privado logístico ha de desempeñar un rol particularmente importante en el desarrollo de la Estrategia Logística Nacional, convertirse en un verdadero "socio estratégico" de la misma.

Sin la asociación del Sector privado, la estrategia no podrá avanzar en ninguna de sus líneas. La Estrategia, por lo tanto, ha de ser concebida como una verdadera "Alianza Público-Privada", en la que el sector público crea el marco de las condiciones, y el privado desarrolla las actividades e inversiones de negocio.

El Sector Privado, articulado por COEL y los Gremios del sector logístico, con dos niveles de protagonismo:

- Nivel de Gobernanza-País ("arriba-abajo"): Comité Consultivo y futuro Consenso
- Nivel de Asociacionismo de Base y Clusterización ("abajo-arriba")



### Estrategias

#### A Reforzamiento institucional del COEL y los Gremios

- Cultura colaborativa, y diálogo público-privado
- Internacionalización e intersectorialidad
- Responsabilidad social corporativa

#### B Potenciamiento del Asociacionismo de Base y Clusterización necesario para el avance en logística

##### Principales Clusters propuestos

- Comunidades Portuarias (Pacífico y Atlántico)
- Carga Aérea
- Servicios al Buque
- Logística agroalimentaria
- Logística urbana y Metropolitana



## Apuesta Estratégica 10 (cómo): Sostenibilidad del financiamiento de la Estrategia

Necesidad de un Consenso en el financiamiento de la Estrategia basado en una "alianza público-privada"

La consolidación de la visión compartida de la estrategia país requiere un esquema de inversión moderno y eficiente, a través de una "asociación público-privada" como base del régimen de financiamiento. Y ello ha de basarse en un consenso no solo de gobierno, sino de país.

### Principales ámbitos de inversión en la Estrategia

#### A Áreas prioritarias de Financiación Pública

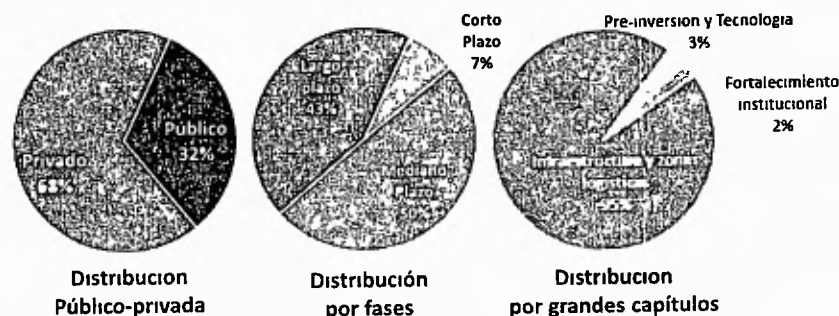
- Fortalecimiento y modernización institucional
- Inversiones en infraestructuras viarias terrestres, y de entorno de proyectos logísticos
- Costos de pre-inversión de gran importancia para la activación de procesos y proyectos

#### B Áreas prioritarias de Financiación Privada

- Inversiones de desarrollo de los Proyectos Logísticos (puertos, zonas logísticas, etc.), mediante diversos sistemas de desarrollo: concesiones, proyectos público-privados, proyectos privados, etc.

### Estimación del orden de magnitud de la inversión en la Estrategia Logística

Se ha estimado preliminarmente, a efecto exclusivo de pre-dimensionar el esfuerzo financiero, una inversión media estimada de 300 a 350 millones USD/año, a lo largo de los 13-14 años del horizonte de la Estrategia.



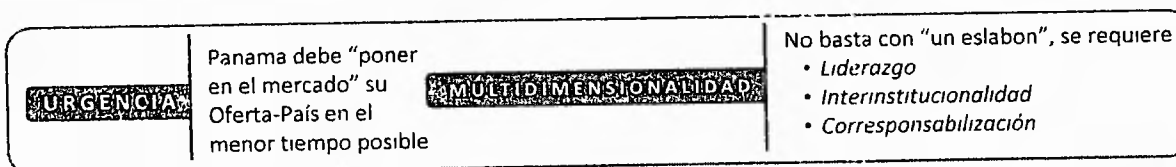
Necesidades estratégicas

Consenso sostenible de financiamiento, de Gobierno (MEF) y de País  
Nuevo marco legal para las inversiones público-privadas  
Marco de financiación de la preinversión

## Apuesta Estratégica 11 (cuándo): riesgos de una actuación a "baja velocidad"

La velocidad de la implementación de la Estrategia no lo fija la capacidad del país, sino el marco de competencia exterior. Panamá necesita ponerse en el menor tiempo posible en el nivel de competitividad requerido.

A Corto Plazo ¿Cómo avanzar en la Estrategia? Con carácter de Urgencia, y enfoque Multidimensional



A Mediano Plazo, se abre un riesgo real el de la implementación «a baja velocidad»

Si la implementación a Medio Plazo es a "baja velocidad", si no se produce una implicación sustancial (política, administrativa) en el desarrollo estratégico, existe un elevado riesgo de pérdida de competitividad. Por todo ello, un momento crítico del desarrollo de la Estrategia va a ser la "Transición" entre el actual equipo de Gobierno y el próximo. En torno a ese periodo (antes y después) debe concentrarse todo el esfuerzo para conseguir el consenso básico, con un deseable protagonismo privado, para sustentar el despliegue estratégico.





## Misión y Visión Estratégica

La definición de la Misión y Visión Estratégica del Sistema Logístico de Panamá ha venido siendo compartida y debatida en distintos procesos participativos con el conjunto de instituciones y entidades logísticas nacionales, habiéndose alcanzado hasta el momento un elevado nivel de consenso y aceptación al respecto

En esta Estrategia se han tenido en cuenta las aportaciones y consensos anteriores para consolidar en la mayor medida posible el conjunto de la trayectoria precedente

### Misión Estratégica

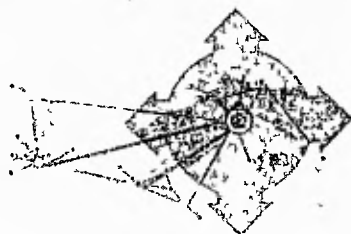
*Atender eficaz y eficientemente la demanda logística generada por los usuarios internacionales, los sectores productivos nacionales, el consumo interno y el comercio exterior del país, creando condiciones para el desarrollo sostenible y la mejora continua de la competitividad del país*

### Visión Estratégica

La Visión se articula en torno a dos grandes objetivos-país

*Panamá, un Hub Logístico de clase mundial, líder en innovación en servicios de distribución y valor añadido con conectividad global*

*Impulsar proyectos integración logística con el resto del territorio y la economía nacional, para evitar la "dualización" logística del país*



## Estructuración de las propuestas y lineamientos de intervención de la Estrategia Logística



### Visión de los Subsistemas

La Estrategia se organiza en cuatro grandes Subsistemas, cada uno de los cuales con la siguiente Visión

1 – Hub Central Zona Interoceánica	2 – Integración logística nacional	3 – Logística de COMEX	4 – Consenso e Institucionalidad
La Zona Interoceánica, Hub Logístico mundial de valor agregado, líder en innovación y conectividad global	Con sectores agrícola, transporte carretero de carga y distribución urbana de mercancías, con enfoque de sostenibilidad	La logística COMEX, base de integración logística, con Sistema Aduanero Integral de nivel avanzado	Sistema de gobernanza fuerte, basado en una gran "alianza público-privada" por la logística

## Organización de los Subsistemas: una «estrategia de Estrategias»

Los cuatro Subsistemas han sido organizados en 20 Ejes Estratégicos, en la forma siguiente

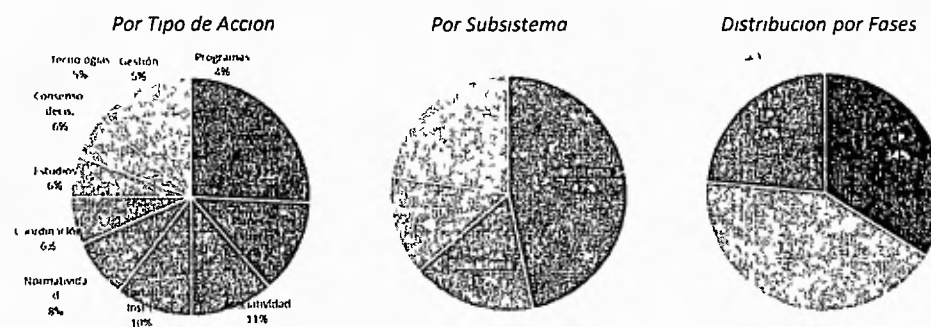


## Plan de Actuación: Líneas de Actuación y Acciones

El Plan de Actuación constituye el último nivel del despliegue de la Estrategia, y constaría de las Líneas de Actuación (67) y las Acciones (124), implementadas a Corto, Mediano y Largo Plazo. Líneas y Acciones se encuentran agrupadas en cada uno de los 20 Ejes Estratégicos.

### Tipología de Acciones

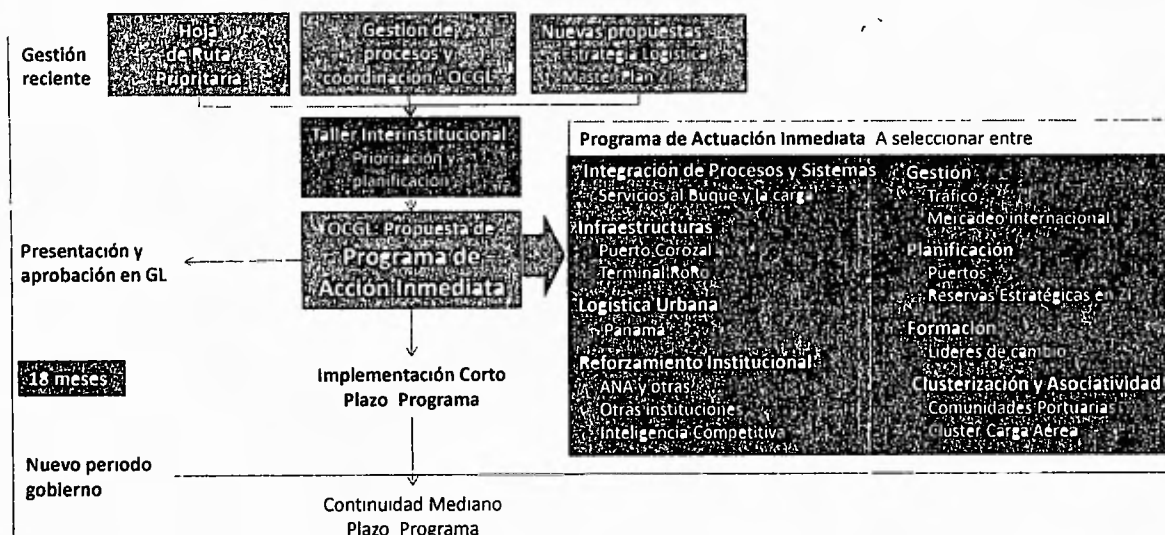
- Las 124 Acciones responden a una amplia variedad de tipologías. Planes y estrategias, Estudios, Proyectos, Programas, Fortalecimiento institucional, Gestión y mercadeo, Asociatividad, Normatividad, Tecnologías. Más de una cuarta parte corresponde a lo que podrían denominarse "proyectos", en tanto que un 13% son planes estratégicos sectoriales y un 11% medidas de asociatividad.
- La mayoría de las mismas se clasifican en el Subsistema 1, Hub Central de la Zona Interoceánica, que acumula un 46% de las acciones, lo que refleja importancia del mismo.
- La mayoría de las acciones requerirían un despliegue a mediano plazo, lo que pone de relieve la crucial importancia del consenso para garantizar la sostenibilidad de la Estrategia.



## Programa de Actuación Inmediata

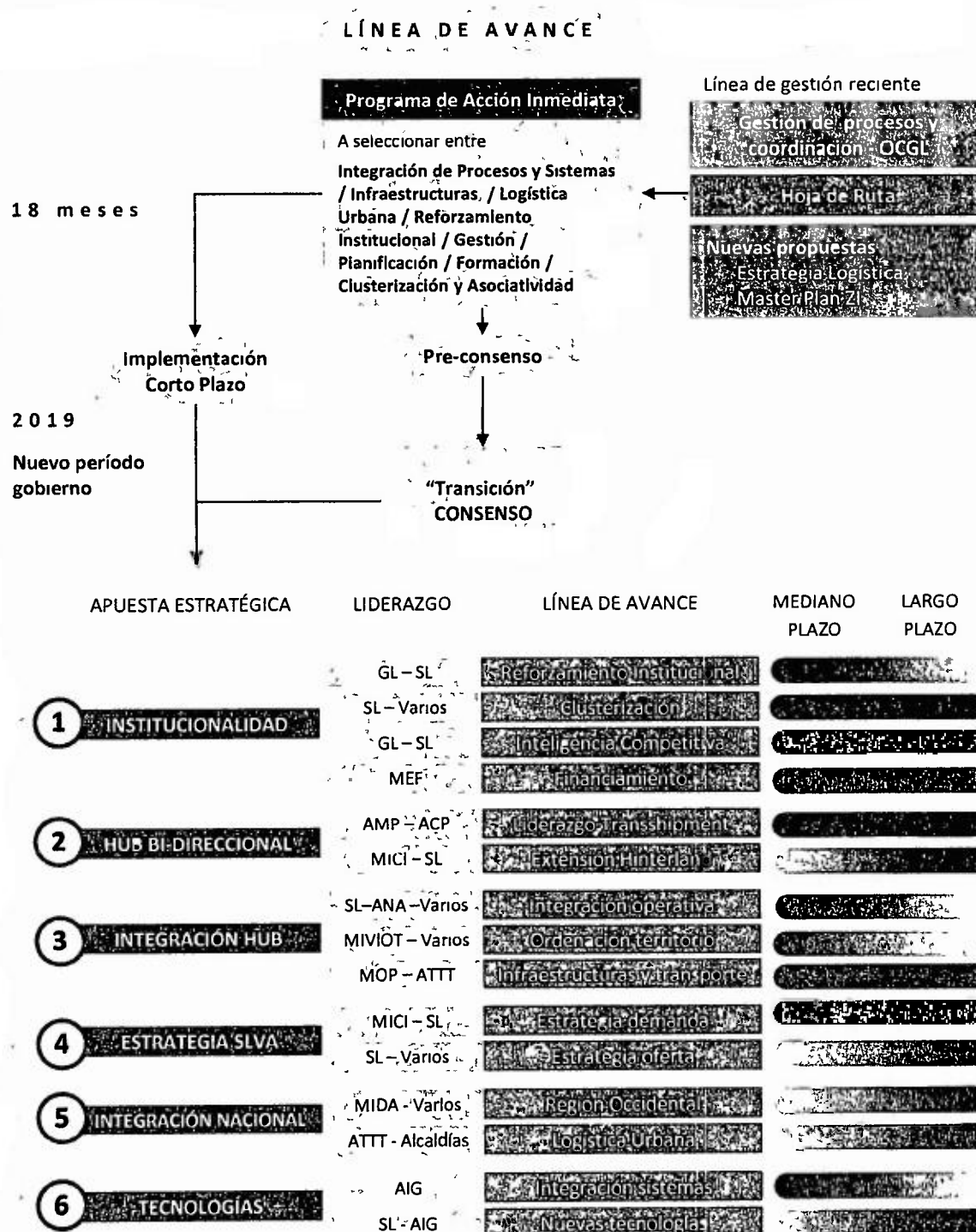
Tras la elaboración de la Estrategia Logística y el Master Plan de la Zona Interoceánica, se abre un periodo especialmente crítico para el desarrollo estratégico: el de la fase preliminar a la "transición" entre periodos de Gobierno de 2019. Esta Transición adquiere una gran trascendencia para la sostenibilidad de la Estrategia.

Pese al corto periodo disponible, lo que se implemente en este periodo va a tener una gran trascendencia en la generación de una dinámica de cambio e impulso a un clima de sostenibilidad y consenso estratégico.



## Diagrama general de avance de la implementación de la Estrategia

El siguiente diagrama resume el proceso de avance, desde el momento actual (implementación del Programa de Acción Inmediata) hasta el desarrollo de las principales Apuestas Estratégicas a Mediano y Largo Plazo, pasando por fase de Transición al próximo período de gobierno y la necesidad de un amplio consenso

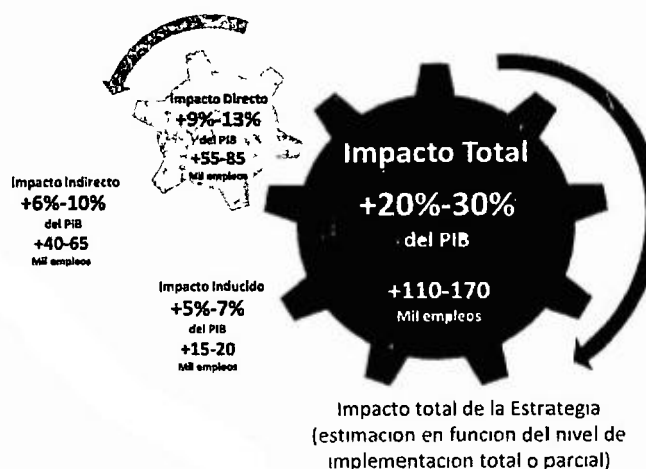


## Importancia de la logística en el futuro de Panamá

Un sector de gran Importancia Socioeconómica

El sector logístico representa hoy más de un 30% de los servicios de exportación

Tras la aplicación efectiva de la Estrategia Logística y sus respectivos impactos directos en cada sector, indirectos mediante la interrelación de los mismos e inducidos por el aumento del consumo, se estima que el efecto total será de aproximadamente el 30% del PIB, o 20% si la Estrategia se ejecuta parcialmente o a una "velocidad baja", junto con la generación de alrededor de 170 000 nuevos empleados (110 000 en el segundo caso)



### e Importancia Estratégica

Es sabido el alto peso de la logística y el sector marítimo-portuario en la economía panameña. Ningún otro país como Panamá tiene en su ADN tal vinculación con su vocación geoestratégica y logística. Más allá de todas las referencias sobre los efectos estratégicos de la logística en toda economía avanzada y globalizada, algunos efectos de esta Estrategia Logística van más allá de los datos econométricos:

- En primer lugar, la Estrategia Logística puede convertirse en un **importante driver de modernización del país** institucionalidad pública panameña, nuevas tecnologías, formación
- En segundo lugar, la Estrategia Logística persigue, como un objetivo central, **incrementar la inversión internacional en Panamá**, en el sector de la logística y el transporte
- Y en tercer lugar, la Estrategia Logística va a establecer muy **importantes sinergias con otros sectores centrales de la economía**, para convertir a Panamá en un gran Centro Internacional de Servicios

## Conclusiones

- 1 La mejor orientación estratégica para el Sistema Logístico de Panamá para rentabilizar su posicionamiento y el esfuerzo inversor de la Ampliación del Canal, en un marco de incertidumbre, es la de **evolucionar de Hub Marítimo-Portuario a Hub Logístico**
- 2 Esa «Estrategia de Estrategias» es un «proyecto-país» exige un gran consenso-país, una Institucionalidad fuerte con liderazgo, la implicación proactiva de todas las instituciones logísticas y una gran «Alianza Público-Privada»
- 3 El gran eje de la «Oferta-País de Valor» es el Hub de la Zona Interoceánica como espacio funcional excepcional de oportunidades a futuro, que debe funcionar con un nivel excelente de integración y eficiencia
- 4 Panamá ha de hacer un esfuerzo complementario de **integración logística nacional**, para difundir los efectos de la estrategia del Hub Logístico a todo el país, y evitar ensanchar una «brecha logística» interna
- 5 La **velocidad de implementación de la Estrategia** está obligada por el entorno competitivo internacional. Panamá necesita desplegar las estrategias con urgencia, y un gran consenso para su sostenibilidad y continuidad a mediano y largo plazo

**La Estrategia Logística Nacional: un gran proyecto-país, con elevado potencial de aportación a la modernización y desarrollo de Panamá**

### **ANEXO 3**

**AEROPUERTO INTERNACIONAL DE TOCUMEN, S A**

Panamá, 22 de noviembre de 2007

**Resolución No.007-JD-07**

***"Por el cual se establecen las tarifas, cánones y tasas por servicios no aeronáuticos comerciales y las rentas mínimas por el uso de las facilidades, de las superficies o por los servicios que presta el Aeropuerto Internacional de Tocumen, S.A "***

***LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
SOCIEDAD ANONIMA DENOMINADA  
AEROPUERTO INTERNACIONAL DE TOCUMEN, S A***

**CONSIDERANDO:**

*Que el Aeropuerto Internacional de Tocumen es una terminal aérea internacional administrada por la empresa que lleva el mismo nombre, la cual se encuentra constituida como sociedad anónima cuyas acciones son cien por ciento (100%) propiedad del Estado panameño, tal como lo estableció la Ley 23 de 29 de enero de 2003 "Que dicta el marco regulatorio para la administración de los aeropuertos y aeródromos de Panamá"*

*Que acorde con lo que establece el Artículo 1 de la Ley 23 de 2003, el Estado podrá crear empresas para prestar el servicio público de administración de los aeropuertos y aeródromos y que estas empresa se constituirán como sociedades anónimas y se regirán por las disposiciones de la ley de Sociedades Anónimas y el Código de Comercio con las limitaciones y excepciones señaladas en esta Ley 23*

*Que el artículo 27 de la Ley 23 de 2003, establece que las Sociedades Administradoras, en este caso Aeropuerto Internacional de Tocumen, S.A., deberá aplicar los procedimientos de contratación que establezca su Junta Directiva, los cuales se orientarán en los principios de equidad, transparencia y libre competencia.*

*Que el numeral 10 del artículo 15 de la Ley 23 y el Pacto Social de esta empresa, norman que es función y atribución de la Junta Directiva, establecer las tasas de los servicios no aeronáuticos comerciales y las rentas mínimas por el uso de superficies de este Aeropuerto*

*Que a tales efectos, resulta necesario establecer y unificar mediante un texto único las tarifas y cánones para todos los servicios que pueden ser ofrecidos en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, como locales y espacios ubicados exclusivamente en Zona Franca, ubicados en áreas restringidas y/o públicas, en áreas públicas de la Terminal de Pasajeros o de la Terminal de Carga y áreas adyacentes, así como las áreas destinadas para oficinas, depósitos, mostradores, estacionamientos, áreas techadas, pavimentadas y no pavimentadas y otros servicios*

*Que es potestad de la Junta Directiva establecer los parámetros que sean utilizados en las Ofertas Económicas dentro de los procesos de licitación*

*Que en la búsqueda de adecuar la normativa legal a los nuevos requerimientos de ampliación y modernización de esta terminal aérea, y con el objetivo de garantizar a los usuarios servicios de calidad, se aprueba su Quinta Reunión Ordinaria celebrada el veintidos (22) de noviembre de 2007, un nuevo texto único del Reglamento las tarifas, cánones y tasas por servicios no aeronáuticos comerciales y las rentas mínimas por el uso de las facilidades, de las superficies o por los servicios que presta el Aeropuerto Internacional de Tocumen, S A "*

**EN CONSECUENCIA,****RESUELVE.**

***PRIMERO. APROBAR*** las tarifas, cánones y tasas por servicios no aeronáuticos comerciales y las rentas mínimas por el uso de las facilidades, de las superficies o por los servicios que presta el Aeropuerto Internacional de Tocumen, S A , dentro y fuera del área de Zona Libre o Franca, áreas restringidas o públicas, áreas destinadas para oficinas, depósitos, mostradores, áreas techadas, pavimentadas y no pavimentadas, de la Terminal de Pasajeros, la Terminal de Carga y demás servicios descritos en los siguientes artículos de la presente resolución, conforme a lo detallado a continuación

**ARTÍCULO 1.** Aprobar las sumas mínimas a pagar en concepto de canon y porcentaje de ventas brutas por el uso del locales, espacios, áreas, y otros, dadas en arrendamiento en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, incluyendo el edificio Terminal de Pasajeros, la Terminal de Carga y áreas adyacentes a éstos, destinados para oficinas, comercios, negocios de cualquiera naturaleza, depósitos, edificaciones, agencias, hangares y otros, según se detalla

<b>LOCALES Y ESPACIOS UBICADOS EXCLUSIVAMENTE EN ZONA FRANCA</b>		<b>Canon Mínimo Mensual por Mt2</b>	<b>% Mínimo de Venta Bruta</b>
<i>Local Duty Free</i>	<i>Licores, cigarrillos, tabacos, perfumes, cosmeticos, relojes, gafas, lapiceras y lapiceros finos y bisuteria fina</i>	<i>B/ 100 00</i>	<i>8%</i>
<i>Local de Boutique</i>	<i>Articulos de una sola marca, incluyendo ropa, articulos de cuero, joyería, relojes, gafas, lapiceros y accesorios</i>	<i>B/ 100 00</i>	<i>8%</i>
<i>Local de Electricidad y Electronica</i>	<i>Articulos electronicos, electricos, electrodomesticos, maquinas fotograficas, juegos electronicos de entretenion y musica</i>	<i>B/ 100 00</i>	<i>6%</i>
<i>Local de Joyeria</i>	<i>Joyas finas, figuras y/o articulos en oro, plata, piedras preciosas y semipreciosas, perlas, cristales</i>	<i>B/ 100 00</i>	<i>6%</i>
<i>Local de Jugueteria</i>	<i>Todo tipo de juguetes</i>	<i>B/ 100 00</i>	<i>5%</i>
<i>Locales de Cuero y Ropa</i>	<i>Articulos de confección, ropa, zapatos, articulos de cuero, maletaria, articulos deportivos y lencería</i>	<i>B/ 50 00</i>	<i>6%</i>
<i>Local de Bazar y Artesanias</i>	<i>Articulos de bazar, artesanía, antigüedades, recuerdos, bisuterias, piedras e hilos</i>	<i>B/ 50 00</i>	<i>5%</i>
<i>Local de Bebidas y Alimentos</i>	<i>Comida preparada, dulcería y snack, cafetería, bar, delicatessen, confiteria y jugos naturales</i>	<i>B/ 50 00</i>	<i>5%</i>
<i>Local de Restaurante</i>	<i>Comida a la carta</i>	<i>B/ 25 00</i>	<i>5%</i>
<i>Local de Librería y Farmacia</i>	<i>Libros, revistas, periódicos, tarjetas, productos naturales, remedios, articulos de tocador e higiene personal, vitaminas y homeopatía</i>	<i>B/ 50 00</i>	<i>5%</i>



LOCALES Y ESPACIOS UBICADOS EN AREA RESTRINGIDA Y/O AREAS PUBLICAS		Canon Mínimo Mensual x Mt2	% Mínimo de Venta Bruta
Servicio de despacho	Despacho de aeronaves	Lo que corresponda	6%
Local de Casino	Juegos de Azar según autorización legal	B/ 100 00	% de ventas de acuerdo a autorización legal
Local de Servicios y Entretenición	Telefonos, fax, Internet, seguros, mensajera, fotocopiado, fotografía, maquinas de entretenimientos	B/ 50 00	10%
Telefonia Publica	Telefonos Publicos para llamadas Nacionales e Internacionales	B/ 50 00 por telefono	10%
Dispensadores	Bebidas frias y calientes, articulos envasados y tarjetas de telefonía	B/ 50 00	5%
Cajeros Automaticos	Cajeros Automáticos	B/ 250 00 por cajero	-
Servicio de Porteadores	Transporte de maletas, de equipaje acompañado, operación de carros de equipaje, custodia de equipaje	B/ 50 00	10%
Publicidad	Publicidad interior tipo luminoso, estaticos, móviles, en circuito cerrado, audio, video, en información aeronáutica, en exterior tipo vallas, paneles y letreros identificatorios	B/ 0 00	50%
LOCALES Y ESPACIOS UBICADOS EN AREAS PUBLICAS DE LA TERMINAL DE PASAJEROS		Canon Mínimo Mensual x Mt2	% Mínimo de Venta Bruta
Arriendo de Automóviles	Arriendo de Automóviles	B/ 50 00	6%
Servicio de Transporte de Pasajeros	Buses, minibuses y taxis	B/ 50 00	-
Comercios	Locales VIP, restaurantes, comercios en general	B/ 25 00	-
Servicios a Terceros	Agencias de Seguridad, custodio de valores, peajes de viaductos	Lo que corresponda	-
Mostradores		B/ 50 00	-
Oficinas		B/ 15 00	-
Depositos		B/ 10 00	-
Área Abierta Techada		B/ 5 00	-
Área Abierta Pavimentada		B/ 1 00	-
Área Abierta No Pavimentada		B/ 0 50	-

AREAS DE LA TERMINAL DE CARGA O VIEJO TERMINAL y ADYACENTES		Canon Mínimo Mensual x Mt2	% Mínimo de Venta Bruta
Oficinas		B/ 10 00	-
Deposito		B/ 5 00	-
Talleres y Areas Abiertas Techada		B/ 2 50	-
Area Abierta Pavimentada		B/ 1 00	-
Area Abierta No Pavimentada		B/ 0 50	-

**ARTÍCULO 2.** Aprobar el pago de nuevas tarifas de estacionamientos de automóviles, dentro de las areas asignadas exclusivamente para este fin, según lo establecido en la siguiente tabla

Terminal de Pasajeros Tiempo de Estacionamiento	Tarifas
Hasta 1 00 hora	B/ 1 50
De 1 01 a 2 00 horas	B/ 2 50
De 2 01 a 3 00 horas	B/ 3 50
De 3 01 a 4 00 horas	B/ 4 50
De 4 01 a 6 00 horas	B/ 5 50
De 6 01 a 12 00 horas	B/ 6 50
De 12 01 a 23 59 horas	B/ 7 50
24 horas (un día)	B/ 10 00

Terminal de Carga Tiempo de Estacionamiento	Tarifas
Hasta 1 00 hora	B/ 1 00
De 1 01 a 2 00 horas	B/ 2 00
De 2 01 a 3 00 horas	B/ 3 00
De 3 01 a 4 00 horas	B/ 4 00
De 4 01 a 6 00 horas	B/ 5 00
De 6 01 a 12 00 horas	B/ 6 00
De 12 01 a 23 59 horas	B/ 7 00
24 horas (un día)	B/ 10 00

**ARTÍCULO 3.** Advertir que las tarifas de estacionamientos para la Terminal de Pasajeros entrarán a regir a partir de la culminacion de los trabajos de remosamiento de estos estacionamientos y las de la Terminal de Carga empezarán a regir a partir del año 2006

**ARTÍCULO 4.** Aprobar la tarifa unica de DIEZ BALBOAS (B/ 10 00) diarios en caso de boletos de estacionamientos extraviados, por el tiempo que el automovil permanezca estacionado, si se trata de horas en base a las tablas anteriores Si el tiempo es de dias, se tomara como base la suma de DIEZ BALBOAS (B/ 10 00) diarios

*Para el computo de tiempo, se tomaran en consideración los registros de ingresos que mantienen los trabajadores del Aeropuerto, en los espacios destinados para tal fin*

**ARTÍCULO 5.** *Aprobar la tarifa unica de TREINTA BALBOAS (B/ 30 00) mensuales para el estacionamiento de automóviles, dentro de las areas destinadas para tal fin para los que se pagara por uso del espacio de estacionamiento, mediante la celebracion de contratos*

**ARTÍCULO 6.** *Aprobar la tarifa unica de CINCUENTA BALBOAS (B/ 50 00) mensuales para las empresas o usuarios que instalen o hayan instalado antenas para comunicaciones en la azotea o cualquier area en los predios del Aeropuerto Internacional de Tocumen*

**ARTÍCULO 7:** *Aprobar la tarifa para la expedicion de los carnes de identificacion para la movilizacion de personal dentro de las instalaciones del Aeropuerto Internacional de Tocumen, tal como lo establece la siguiente tabla*

<b>EMPRESA PRIVADA -EMPLEADOS</b>	<b>TARIFA</b>
Carne comun	VEINTE BALBOAS (B/ 20 00)
Carné temporal	SEIS BALBOAS (B/ 6 00)
<b>SECTOR PÚBLICO - SERVIDORES PÚBLICOS</b>	DIEZ BALBOAS (B/ 10 00)

**ARTÍCULO 8.** *Exonerar a los trabajadores del Aeropuerto Internacional de Tocumen S A , al pago de la tarifa por la expedición del carné de identificación para la movilizacion de personal dentro de las instalaciones de esta terminal aerea*

**ARTÍCULO 9.** *Aprobar la tarifa de VEINTICINCO BALBOAS (B/ 25 00) por autenticación de contratos y de DOS BALBOAS (B/ 2 00) por cada pagina que se autentique de cualquier otro documento que sea solicitado por los concesionarios o contratistas*

**ARTÍCULO 10.** *Autorizar al Gerente General a realizar las autenticaciones de los contratos y de cualquier otro documento que sea solicitado por los concesionarios o contratistas*

**ARTÍCULO 11** *Aprobar la tarifa de MEDIO CENTAVO (0 005) por kilo de carga, que se maneje desde la Terminal de Carga del Aeropuerto Internacional de Tocumen, a partir del año 2006*

**ARTÍCULO 12.** *Aprobar el cobro de Derecho de Llave o Cargo Fijo, que seran establecidos dentro de la Oferta Economica en las Bases de Licitacion, y en base a estudios y proyecciones que realice la Administracion del aeropuerto*

**ARTICULO 13:** *Aprobar el cobro de un Ingreso Minimo Garantizado (IMG), como valor mínimo a pagar por concepto de canon y porcentaje de ventas por el concesionario, acorde a las proyecciones que establezca la Administracion del aeropuerto*

**SEGUNDO. DEROGAR** las Resoluciones 010-JD de 22 de julio de 2005 y 005-JD-06 de 17 de marzo de 2006

**TERCERO: ADVERTIR** que la presente resolución empezará a regir a partir de su aprobación

**FUNDAMENTO DE DERECHO.** Ley 23 de 29 de enero de 2003

*Dado en la ciudad de Panama a los veintidos (22) días del mes de noviembre de 2007*

**COMUNIQUESE Y CUMPLASE,**

**DILIO ARCIA TORRES**

PRESIDENTE Y REPRESENTANTE LEGAL

**CARLOS A GARCÍA MOLINO**

SECRETARIO TITULAR

## **ANEXO 4**

# CONVENIO PARA LA UNIFICACIÓN DE CIERTAS REGLAS PARA EL TRANSPORTE

## AÉREO INTERNACIONAL MONTREAL 1999

Montreal

CANADÁ

18 de mayo de 1999

### LOS ESTADOS PARTES EN EL PRESENTE CONVENIO

RECONOCIENDO la importante contribución del Convenio para la unificación de ciertas reglas relativas al transporte aéreo internacional firmado en Varsovia el 12 de octubre de 1929, en adelante llamado "Convenio de Varsovia", y de otros instrumentos conexos para la armonización del derecho aeronáutico internacional privado,

RECONOCIENDO la necesidad de modernizar y refundir el Convenio de Varsovia y los instrumentos conexos,

RECONOCIENDO la importancia de asegurar la protección de los intereses de los usuarios del transporte aéreo internacional y la necesidad de una indemnización equitativa fundada en el principio de restitución,

REAFIRMANDO la conveniencia de un desarrollo ordenado de las operaciones de transporte aéreo y de la circulación fluida de pasajeros, equipaje y carga conforme a los principios objetivos del Convenio sobre Aviación Civil Internacional firmado en Chicago el 7 de diciembre de 1944,

CONVENCIDOS de que la acción colectiva de los Estados para una mayor armonización y codificación de ciertas reglas que rigen el transporte aéreo internacional mediante un nuevo convenio es el medio más apropiado para lograr un equilibrio de intereses equitativo,

HAN CONVENIDO LO SIGUIENTE

### CAPÍTULO PRIMERO DISPOSICIONES GENERALES

#### Artículo 1 Ámbito de aplicación

1 El presente Convenio se aplica a todo transporte internacional de personas, equipaje y carga efectuado en aeronaves, a cambio de una remuneración. Se aplica igualmente al transporte gratuito efectuado en aeronaves por una empresa de transporte aéreo.

2 Para los fines del presente Convenio, la expresión transporte internacional significa todo transporte en que, conforme a lo estipulado por las partes, el punto de partida y el punto de destino, haya o no interrupción en el transporte o trasbordo, están situados bien en el territorio de dos Estados Partes, bien en el territorio de un solo Estado Parte si se ha previsto una escala en el territorio de cualquier otro Estado, aunque éste no sea un Estado Parte. El transporte entre dos puntos dentro del territorio de un

solo Estado Parte, sin una escala convenida en el territorio de otro Estado, no se considerará transporte internacional para los fines del presente Convenio

3 El transporte que deban efectuar varios transportistas sucesivamente constituirá, para los fines del presente Convenio, un solo transporte cuando las partes lo hayan considerado como una sola operación, tanto si ha sido objeto de un solo contrato como de una serie de contratos, y no perderá su carácter internacional por el hecho de que un solo contrato o una serie de contratos deban ejecutarse íntegramente en el territorio del mismo Estado

4 El presente Convenio se aplica también al transporte previsto en el Capítulo V, con sujeción a las condiciones establecidas en el mismo

## Artículo 2

### Transporte efectuado por el Estado y transporte de envíos postales

1 El presente Convenio se aplica al transporte efectuado por el Estado o las demás personas jurídicas de derecho público en las condiciones establecidas en el artículo 1

2 En el transporte de envíos postales, el transportista será responsable únicamente frente a la administración postal correspondiente, de conformidad con las normas aplicables a las relaciones entre los transportistas y las administraciones postales

3 Salvo lo previsto en el párrafo 2 de este artículo, las disposiciones del presente Convenio no se aplicarán al transporte de envíos postales

## CAPÍTULO SEGUNDO

### DOCUMENTACIÓN Y OBLIGACIONES DE LAS PARTES RELATIVAS AL TRANSPORTE DE PASAJEROS, EQUIPAJES Y CARGA

## Artículo 3

### Pasajeros y equipaje

1 En el transporte de pasajeros se expedirá un documento de transporte individual o colectivo que contenga

a) la indicación de los puntos de partida y destino,

b) si los puntos de partida y destino están situados en el territorio de un solo Estado parte y se han previsto una o más escalas en el territorio de otro Estado, la indicación de por lo menos una de esas escalas

2 Cualquier otro medio en que quede constancia de la información señalada en el párrafo 1 podrá sustituir a la expedición del documento mencionado en dicho párrafo. Si se utilizase uno de esos medios, el transportista ofrecerá al pasajero expedir una declaración escrita de la información conservada por esos medios

3 El transportista entregará al pasajero un talón de identificación de equipaje por cada bulto de equipaje facturado

4 Al pasajero se le entregará un aviso escrito indicando que cuando sea aplicable el presente Convenio, éste regirá la responsabilidad del transportista por muerte o lesiones, y por destrucción, pérdida o avería del equipaje, y por retraso

5 El incumplimiento de las disposiciones de los párrafos precedentes no afectará a la existencia ni a la validez del contrato de transporte que, no obstante, quedará sujeto a las reglas del presente Convenio incluyendo las relativas a los límites de responsabilidad

#### Artículo 4

##### Carga

1 En el transporte de carga se expedirá una carta de porte aéreo

2 Cualquier otro medio en que quede constancia del transporte que deba efectuarse podrá sustituir a la expedición de la carta de porte aéreo. Si se utilizasen otros medios, el transportista entregará al expedidor, si así lo solicitara este último, un recibo de carga que permita la identificación del envío y el acceso a la información de la que quedó constancia conservada por otros medios

#### Artículo 5

##### Contenido de la carta de porte aéreo o del recibo de carga

La carta de porte aéreo o el recibo de carga deberán incluir

- a) la indicación de los puntos de partida y destino,
- b) si los puntos de partida y destino están situados en el territorio de un sólo Estado Parte y se han previsto una o más escalas en el territorio de otro Estado, la indicación de por lo menos una de esas escalas, y
- c) la indicación del peso del envío

#### Artículo 6

##### Documento relativo a la naturaleza de la carga

Al expedidor podrá exigírsele, si es necesario para cumplir con las formalidades de aduana, policía y otras autoridades públicas similares, que entregue un documento indicando la naturaleza de la carga. Esta disposición no crea para el transportista ningún deber, obligación ni responsabilidad resultante de lo anterior

#### Artículo 7

##### Descripción de la carta de porte aéreo

- 1 La carta de porte aéreo la extenderá el expedidor en tres ejemplares originales
- 2 El primer ejemplar llevará la indicación "para el transportista", y lo firmará el expedidor. El segundo ejemplar llevará la indicación "para el destinatario", y lo firmarán el expedidor y el transportista. El tercer ejemplar lo firmará el transportista, que lo entregará al expedidor, previa aceptación de la carga
- 3 La firma del transportista y la del expedidor podrán ser impresas o reemplazadas por un sello
- 4 Si, a petición del expedidor, el transportista extiende la carta de porte aéreo, se considerará, salvo prueba en contrario, que el transportista ha actuado en nombre del expedidor

#### Artículo 8

##### Documentos para vanos bultos

Cuando haya más de un bulto

- a) el transportista de la carga tendrá derecho a pedir al expedidor que extienda canas de porte aéreo separadas,
- b) el expedidor tendrá derecho a pedir al transportista que entregue recibos de carga separados cuando se utilicen los otros medios previstos en párrafo 2 del artículo 4

#### Artículo 9

##### Incumplimientos de los requisitos para los documentos

El incumplimiento de las disposiciones de los artículos 4 a 8 no afectará a la existencia ni a la validez del contrato de transporte que, no obstante, quedará sujeto a las reglas del presente Convenio, incluso las relativas a los límites de responsabilidad

#### Artículo 10

##### Responsabilidad por las indicaciones inscritas en los documentos

1 El expedidor es responsable de la exactitud de las indicaciones y declaraciones concernientes a la carga inscritas por él o en su nombre en la carta de porte aéreo, o hechas por él o en su nombre al transportista para que se inscriban en el recibo de carga o para que se incluyan en la constancia conservada por los otros medios mencionados en el párrafo 2 del artículo 4. Lo anterior se aplicará también cuando la persona que actúa en nombre del expedidor es también dependiente del transportista

2 El expedidor indemnizará al transportista de todo daño que haya sufrido éste, o cualquier otra persona con respecto a la cual el transportista sea responsable, como consecuencia de las indicaciones o declaraciones irregulares, inexactas o incompletas hechas por él o en su nombre

3 Con sujeción a las disposiciones de los párrafos 1 y 2 de este artículo, el transportista deberá indemnizar al expedidor de todo daño que haya sufrido éste, o cualquier otra persona con respecto a la cual el expedidor sea responsable, como consecuencia de las indicaciones y declaraciones irregulares, inexactas o incompletas inscritas por el transportista o en su nombre en el recibo de carga o en la constancia conservada por los otros medios mencionados en el párrafo 2 del artículo 4

#### Artículo 11

##### Valor probatorio de los documentos

1 Tanto la carta de porte aéreo como el recibo de carga constituyen presunción, salvo prueba en contrario, de la celebración del contrato, de la aceptación de la carga y de las condiciones de transporte que contengan

2 Las declaraciones de la carta de porte aéreo o del recibo de carga, relativas al peso y embalaje de la carga, así como al número de bultos constituyen presunción, salvo prueba en contrario, de los hechos declarados, las indicaciones relativas a la cantidad, volumen y el estado de la carga no constituyen prueba contra el transportista salvo cuando éste la hubiera comprobado en presencia del expedidor y se hayan hecho constar en la carta de porte aéreo o el recibo de la carga, o que se trate de indicaciones relativas al estado aparente de la carga

#### Artículo 12

##### Derecho de disposición de la carga

1 El expedidor tiene derecho, a condición de cumplir con todas las obligaciones resultantes de contrato de transporte, a disponer de la carga retirándola del aeropuerto de salida o de destino, o deteniéndola en el curso del viaje en caso de aterrizaje, o haciéndola entregar en el lugar de destino o en el curso del viaje a una persona distinta del destinatario originalmente designado, o pidiendo



que sea devuelta al aeropuerto de partida. El expedidor no ejercerá ese derecho de disposición de forma que perjudique al transportista ni a otros expedidores y deberá rembolsar todos los gastos ocasionados por el ejercicio de este derecho.

2. En caso de que sea imposible ejecutar las instrucciones del expedidor, el transportista deberá avisarle inmediatamente.

3. Si el transportista cumple las instrucciones del expedidor respecto de la disposición de la carga sin exigir la presentación del ejemplar de la carta de porte aéreo o del recibo de carga entregado a este último, será responsable, sin perjuicio de su derecho a resarcirse del expedidor del daño que se pudiera causar por este hecho a quien se encuentre legalmente en posesión de ese ejemplar de la carta de porte aéreo o del recibo de carga.

4. El derecho del expedidor cesa en el momento en que comienza el del destinatario, conforme el artículo 13. Sin embargo, si el destinatario de la carga rehusa aceptar el cargo o si no es hallado, el expedidor recobrará su derecho de disposición.

#### Artículo 13

##### Entrega de la carga

1. Salvo cuando el expedidor haya ejercido su derecho en virtud del artículo 12, el destinatario tendrá derecho, desde la llegada de la carga al lugar de destino, a pedir al transportista que le entregue la carga a cambio del pago del importe que corresponda y del cumplimiento de las condiciones de transporte.

2. Salvo estipulación en contrario, el transportista debe avisar al destinatario de la llegada de la carga, tan pronto como ésta llegue.

3. Si el transportista admite la pérdida de la carga, o si la carga no ha llegado a la expiración de los siete días siguientes a la fecha en que debería haber llegado, el destinatario podrá hacer valer contra el transportista los derechos que surgen del contrato de transporte.

#### Artículo 14

##### Ejecución de los derechos del expedidor y del destinatario

El expedidor y el destinatario podrán hacer valer, respectivamente, todos los derechos que les conceden los artículos 12 y 13, cada uno en su propio nombre, sea en su propio interés, sea en el interés de un tercero, a condición de cumplir las obligaciones que el contrato de transporte impone.

#### Artículo 15

##### Relaciones entre el transportador y el destinatario y relaciones entre terceros

1. Los artículos 12, 13 y 14 no afectan a las relaciones del expedidor y del destinatario entre sí, ni a las relaciones entre terceros cuyos derechos provienen del expedidor o del destinatario.

2. Las disposiciones de los artículos 12, 13 y 14 sólo podrán modificarse mediante una cláusula expresa consignada en la carta de porte aéreo o recibo de carga.

#### Artículo 16

##### Formalidades de aduana, policía u otras autoridades públicas

1. El expedidor debe proporcionar la información y los documentos que sean necesarios para cumplir con las formalidades de aduanas, policía y cualquier otra autoridad pública antes de la entrega de la carga al destinatario. El expedidor es responsable ante

el transportista de todos los daños que pudieran resultar de la falta, ineficiencia o irregularidad de dicha información, salvo que ella se deba a la culpa del transportista, sus dependientes o agentes

2 El transportista no está obligado a examinar si dicha información o los documentos son exactos o suficientes

### CAPÍTULO TERCERO RESPONSABILIDAD DEL TRANSPORTISTA Y MEDIDA DE LA INDEMNIZACIÓN POR DAÑO

#### Artículo 17

##### Muerte y lesión de los pasajeros Daño al equipaje

1 El transportador es responsable del daño causado en caso de muerte o lesión corporal de un pasajero por la sola razón de que el accidente que causó el daño se haya producido a bordo de la aeronave o durante cualquiera de las operaciones de embarque o desembarque

2 El transportista es responsable del daño causado en caso de destrucción, pérdida o avería del equipaje facturado por la sola razón de que el hecho que causó la destrucción, pérdida o avería se haya producido a bordo de la aeronave o durante cualquier período en que el equipaje facturado se hallase bajo la custodia del transportista Sin embargo, el transportista no será responsable en la medida en que el daño se deba a la naturaleza, a un defecto o a un vicio propio del equipaje En el caso de equipaje no facturado, incluyendo los efectos personales, el transportista es responsable si el daño se debe a su culpa o a la de sus dependientes o agentes

3 Si el transportista admite la pérdida del equipaje facturado, o si el equipaje facturado no ha llegado a la expiración de los veintidós días siguientes a la fecha en que debería haber llegado, el pasajero podrá hacer valer contra el transportista los derechos que surgen del contrato de transporte

4 A menos que se indique otra cosa, en el presente Convenio el término "equipaje" significa tanto el equipaje facturado como el equipaje no facturado

#### Artículo 18

##### Daño a la carga

1 El transportista es responsable del daño causado a la carga en caso de destrucción, pérdida o avería de la carga por la sola razón de que el hecho que causó el daño se haya producido durante el transporte aéreo

2 Sin embargo, el transportista no será responsable en la medida en que pruebe que la destrucción o la pérdida o la avería de la carga se debe a uno o más de los hechos siguientes

a) la naturaleza de la carga o un defecto o un vicio propio de la misma,

b) el embalaje defectuoso de la carga, realizado por una persona que no sea el transportista o alguno de sus dependientes o agentes,

c) un acto de guerra o un conflicto armado,

d) un acto de la autoridad pública ejecutado en relación con la entrada, la salida o el tránsito de la carga

3 El transporte aéreo, en el sentido del párrafo 1 de este artículo, comprende el período durante el cual la carga se halla bajo la custodia del transportista

4 El periodo del transporte aéreo no comprende ningún transporte terrestre, marítimo ni por aguas interiores efectuado fuera de un aeropuerto. Sin embargo, cuando dicho transporte se efectue durante la ejecución de un contrato de transporte aéreo, para fines de carga, entrega o trasbordo, todo daño se presumirá, salvo prueba en contrario, como resultante de un hecho ocurrido durante el transporte aéreo. Cuando un transportista sin el consentimiento del expedidor reemplace total o parcialmente el transporte previsto en el acuerdo entre las partes como transporte aéreo por otro modo de transporte, el transporte efectuado por este modo se considerará comprendido en el transporte aéreo.

#### Artículo 19

##### Retraso

El transportista es responsable del daño ocasionado por retrasos en el transporte aéreo de pasajeros, equipaje o carga. Sin embargo, el transportista no será responsable del daño ocasionado por retraso si prueba que él y sus dependientes y agentes adoptaron todas las medidas que eran razonablemente necesarias para evitar el daño o que les fue imposible, a uno y otros, adoptar dichas medidas.

#### Artículo 20

##### Exoneración

Si el transportista prueba que la negligencia u otra acción indebida de la persona que pide indemnización, o la persona de la que proviene su derecho, causó el daño o contribuyó a él, el transportista quedará exonerado, total o parcialmente, de su responsabilidad con respecto al reclamante, en la medida en que esta negligencia o acción u omisión indebida haya causado el daño o contribuido a él. Cuando pide indemnización una persona que no sea el pasajero, en razón de muerte o lesión de éste último, el transportista quedará igualmente liberado de su responsabilidad, total o parcialmente, en la medida en que pruebe que la negligencia u otra acción u omisión indebida del pasajero que causó el daño o contribuyó a él. Este artículo se aplica a todas las disposiciones sobre responsabilidad del presente Convenio, incluso al párrafo 1 del artículo 21.

#### Artículo 21

##### Indemnización en caso de muerte o lesiones de los pasajeros

1 Respecto del daño previsto en el artículo 21 que exceda de los 100 000 derechos especiales de giro por pasajero, el transportista no podrá excluir ni limitar su responsabilidad.

2 El transportista no será responsable del daño previsto en el párrafo 1 del artículo en la medida en que exceda de 100 000 derechos especiales de giro por pasajero, si prueba que

a) el daño no se debió a la negligencia u otra acción u omisión indebida del transportista o sus dependientes o agentes, o

b) el daño se debió únicamente a la negligencia u otra acción u omisión indebida de un tercero.

#### Artículo 22

##### Límites de responsabilidad respecto al retraso, el equipaje y la carga

1 En caso de daño causado por retraso, como se especifica en el artículo 19, en el transporte de personas la responsabilidad del transportista se limita a 4 150 derechos especiales de giro por pasajero.

2 En el transporte de equipaje, la responsabilidad del transportista en caso de destrucción, pérdida, avería o retraso se limita a 1 000 derechos especiales de giro por pasajero, a menos que el pasajero haya hecho al transportista, al entregarle el equipaje facturado, una declaración especial del valor de la entrega de éste en el lugar de destino, y haya pagado una suma suplementaria, si hay lugar a ello. En este caso, el transportista estará obligado a pagar una suma que no excederá del importe de la suma declarada, a menos que pruebe que este importe es superior al valor de la entrega en el lugar de destino para el pasajero.

3 En el transporte de carga, la responsabilidad del transportista en caso de destrucción, pérdida, avería o retraso se limita a una suma de 17 derechos especiales de giro por kilogramo, a menos que el expedidor haya hecho al transportista al entregarle el bulto, una declaración especial del valor de la entrega de éste en el lugar de destino, y haya pagado una suma suplementaria, si hay lugar a ello. En este caso, el transportista estará obligado a pagar la suma declarada, a menos que pruebe que este importe es superior al valor real de la entrega en el lugar de destino para el expedidor.

4 En caso de destrucción, pérdida, avería o retraso de una parte de la carga o de cualquier objeto que ella contenga, para determinar la suma que constituye el límite de responsabilidad del transportista solamente se tendrá en cuenta el peso total del bulto o de los bultos afectados. Sin embargo, cuando la destrucción, pérdida, avería o retraso de una parte de la carga o de un objeto que ella contiene afecte el valor de otros bultos comprendidos en la misma carta de porte aéreo, o en el mismo recibo, o si no se hubiera extendido ninguno de esos documentos, en la misma constancia conservada por los otros medios mencionados en el párrafo 2 del artículo 4, para determinar el límite de responsabilidad se tendrá en cuenta el peso total de tales bultos.

5 Las disposiciones de los párrafos 1 y 2 de este artículo no se aplicarán si se prueba que el daño es el resultado de una acción u omisión del transportista o de sus dependientes o agentes, con intención de causar daño, o con temeridad y sabiendo que probablemente causaría daño, siempre que, en el caso de una acción u omisión de un dependiente o agente, se pruebe también que éste actuaba en ejercicio de sus funciones.

6 Los límites prescriptos en el artículo 21 y en este artículo no obstarán para que el tribunal acuerde además, de conformidad con su propia ley, una suma que corresponda a todo o parte de las costas y otros gastos de litigio en que haya incurrido el demandante, inclusive intereses. La disposición anterior no regirá cuando el importe de la indemnización acordada, con exclusión de las costas y otros gastos de litigio no exceda de la suma que el transportista haya ofrecido por escrito al demandante dentro de un período de seis meses contados a partir del hecho que causó el daño, o antes de comenzar el juicio, si la segunda fecha es posterior.

#### Artículo 23

##### Conversión de las unidades monetarias

1 Se considerará que las sumas mencionadas en derechos especiales de giro mencionadas en el presente Convenio se refieren a los derechos especiales de giro definidos por el Fondo Monetario Internacional. La conversión de los mismos en las monedas nacionales, en el caso de procedimientos judiciales, se hará conforme al valor de dichas monedas en derechos especiales de giro en la fecha de la sentencia. El valor, en derechos especiales de giro, en la moneda nacional de un Estado parte que sea miembro del Fondo Monetario Internacional se calculará conforme al método de valoración aplicado por el Fondo Monetario Internacional para sus operaciones y transacciones, vigente en la fecha de la sentencia. El valor, en derechos especiales de giro, de un Estado parte que no sea miembro del Fondo Monetario Internacional se calculará en la forma determinada por dicho Estado.

2 Sin embargo, los Estados que no sean miembros del Fondo Monetario Internacional y cuya legislación no permita aplicar las disposiciones del párrafo 1 de este artículo podrán declarar, en el momento de la ratificación o de la adhesión o ulteriormente, que el límite de responsabilidad prescrito en el artículo 21 se fija en la cantidad de 1 500 000 unidades monetarias por pasajero en los procedimientos judiciales seguidos en sus territorios, 62 500 unidades monetarias por pasajero con respecto al párrafo 1 del artículo 22, 15 unidades monetarias por pasajero con respecto al párrafo 2 del artículo 22 y 250 unidades por kilogramo con respecto al párrafo 3 del artículo 22. Esta unidad monetaria corresponde a sesenta y cinco miligramos y medio de oro con ley de novecientas milésimas. Estas sumas podrán convertirse en la moneda nacional de que se trate en cifras redondas. La conversión de estas sumas en moneda nacional se efectuará conforme a la ley del Estado interesado.

3 El cálculo mencionado en la última oración del párrafo 1 de este artículo y el método de conversión mencionado en el párrafo 2 de este artículo se harán de forma tal que se expresen en la moneda nacional del Estado Parte, en la medida posible, el mismo valor real para las sumas de los artículos 21 y 22 que el que resultaría de la aplicación de las tres primeras oraciones del párrafo 1 de este artículo. Los Estados Partes comunicarán al Depositario el método para hacer el cálculo con arreglo al párrafo 1 de este artículo o los resultados de la conversión del párrafo 2 de este artículo, según sea el caso, al depositar un instrumento de ratificación, aceptación o aprobación del presente Convenio o de adhesión al mismo y cada vez que haya un cambio respecto a dicho método o a sus resultados.

#### Artículo 24

##### Revisión de los límites

1 Sin que ello afecte las disposiciones del artículo 25 del presente Convenio, y con sujeción al párrafo 2 que sigue, los límites de responsabilidad prescritos en los artículos 21, 22 y 23 serán revisados por el depositario cada cinco años, debiendo efectuarse la primera revisión al final del quinto año siguiente a la fecha de entrada en vigor del presente Convenio o, si el Convenio no entra en vigor dentro de los cinco años siguientes a la fecha en que se abrió a la firma dentro del primer año de su entrada en vigor, con relación a un índice de inflación que corresponda a la tasa de inflación acumulada desde la revisión anterior o, a la primera vez desde la fecha de entrada en vigor del Convenio. La medida de la tasa de inflación que habrá de utilizarse para determinar el índice de inflación será el promedio ponderado de las tasas anuales de aumento o disminución del índice de precios al consumidor de los Estados cuyas monedas comprenden el derecho especial de giro mencionado en el párrafo 1 del artículo 23.

2 Si de la revisión mencionada en el párrafo anterior ha sido superior al diez por ciento, el Depositario notificará a los Estados Partes. Si dentro de los tres meses a su notificación a los Estados Partes una mayoría de los Estados Partes registra su desaprobación, la revisión no tendrá efectos y el Depositario remitirá la cuestión a una reunión de todos los Estados Parte. El Depositario notificará inmediatamente a todos los Estados Partes la entrada en vigor de toda revisión.

3 No obstante el párrafo 1 de este artículo, el procedimiento mencionado en el párrafo 2 de este artículo se aplicará en cualquier momento, siempre que un tercio de los Estados Partes expresen el deseo de hacerlo y a condición de que el índice de inflación mencionado en el párrafo 1 haya sido superior al treinta por ciento desde la revisión anterior o desde la fecha de entrada en vigor del presente Convenio si no ha habido una revisión anterior. Las revisiones subsiguientes efectuadas empleando el procedimiento descrito en el párrafo 1 de este artículo se realizarán cada cinco años, contados, a partir del final del quinto año siguiente a la fecha de la revisión efectuada en virtud de este párrafo.

#### Artículo 25

##### Estipulación sobre los límites

El transportista podrá estipular que el contrato de transporte estará sujeto a límites de responsabilidad más elevados que los provistos en el presente Convenio, o que no estará sujeto a ningún límite de responsabilidad.

#### Artículo 26

##### Nullidad de las cláusulas contractuales

Toda cláusula que tienda a exonerar al transportista de responsabilidad o a fijar un límite inferior al establecido en el presente Convenio será nula y de ningún efecto, pero la nulidad de dicha cláusula no implica la nulidad del contrato que continuará sujeto al presente Convenio.

#### Artículo 27

##### Libertad contractual

Ninguna de las disposiciones del presente Convenio impedirá al transportista negarse a concertar un contrato de transporte, renunciar a las defensas que pueda invocar en virtud del presente Convenio o establecer condiciones que no estan en contradicción con las disposiciones del presente Convenio

#### Artículo 28

##### Pagos adelantados

En casos de accidentes de aviación que resulten en la muerte o lesiones de los pasajeros, el transportista hará, si lo exige su ley nacional, pagos adelantados sin demora, a la persona o personas físicas que tengan derecho a reclamar indemnización a fin de satisfacer necesidades económicas inmediatas. Dichos pagos adelantados no implicarán un reconocimiento de responsabilidad y podrán ser deducidos de toda cantidad posteriormente pagada como indemnización por el transportista

#### Artículo 29

##### Fundamento de las reclamaciones

En el transporte de pasajeros, de equipaje y de carga toda acción de indemnización de daños, sea que se funde en el presente Convenio, en un contrato o en un acto ilícito, sea en cualquier otra causa, solamente podrá iniciarse con sujeción a condiciones y límites de responsabilidad como los previstos en el presente Convenio, sin que ello afecte la cuestión de las personas que puedan iniciar las acciones y cuales son sus respectivos derechos. En ninguna de esas acciones se otorgará una indemnización punitiva, ejemplar o de cualquier naturaleza que no sea compensatoria

#### Artículo 30

##### Dependientes, agentes Total de las reclamaciones

1 Si se inicia una acción contra un dependiente del transportista, por daños que se refiere el presente Convenio, dicho dependiente o agente si prueban que actuaban en el ejercicio de sus funciones, podrán ampararse en las condiciones y límites de responsabilidad que puede invocar el transportista en virtud del presente Convenio

2 El total de las sumas resarcibles del transportista, sus dependientes o agentes, en este caso, no excederá de dichos límites

3 Salvo por lo que respecta al transporte de cargas, las disposiciones de los párrafos 1 y 2 de este artículo no se aplicaran si se prueba que el daño es el resultado de una acción u omisión del dependiente, con intención de causar daño, o con temeridad y sabiendo que probablemente causaría daño

#### Artículo 31

##### Aviso de protesta oportuno

1 El recibo del equipaje facturado o la carga sin protesta por parte del destinatario constituirá la presunción, salvo prueba en contrario, de que los mismos han sido entregados en buen estado y de conformidad con el documento de transporte o la constancia conservada por los otros medios mencionados en el párrafo 2 del artículo 3 y en el párrafo 2 del artículo 4

2 En caso de avería, el destinatario deberá presentar al transportista una protesta inmediatamente después de haber sido notada dicha avería y, a más tardar, dentro de un plazo de siete días para el equipaje y de catorce días para la carga, a partir de la fecha de su recibo. En caso de retraso, la protesta deberá hacerla a más tardar dentro de veintidós días a partir de la fecha en que el equipaje o la carga hayan sido puestos a su disposición

3 Toda protesta deberá hacerse por escrito y hacerse o expedirse dentro de los plazos mencionados

4 A falta de protesta dentro de los plazos establecidos, todas las acciones contra el transportista serán inadmisibles, salvo el caso de fraude de su parte

#### Artículo 32

##### Fallecimiento de la persona responsable

En caso de fallecimiento de la persona responsable, la acción de indemnización de daños se ejercerá, dentro de los límites del presente Convenio contra los causahabientes de su sucesión

#### Artículo 33

##### Jurisdicción

1 Una acción de indemnización de daños deberá iniciarse, a elección del demandante, en el territorio de uno de los Estados Parte, sea ante el tribunal del domicilio del transportista, o de su oficina principal, o del lugar en que tiene una oficina por cuyo conducto se ha celebrado el contrato, sea ante el tribunal del lugar de destino

2 Con respecto al daño resultante de la muerte o lesiones del pasajero, una acción podrá iniciarse ante uno de los tribunales mencionados en el párrafo 1 de este artículo, o en el territorio de un Estado Parte en el que el pasajero tiene su residencia principal y permanente en el momento del accidente y hacia y desde el cual el transportista explota servicios de transporte aéreo de pasajeros en sus propias aeronaves o en las de otro transportista con arreglo a un acuerdo comercial, y en que el transportista realiza sus actividades de transporte aéreo de pasajeros desde locales arrendados o de otros transportistas con los que tiene un acuerdo comercial

3 Para los fines del párrafo 2,

a) "acuerdo comercial" significa un acuerdo, que no es un contrato de agencia, hecho entre transportistas y relativo a la provisión de sus servicios conjuntos de transporte aéreo de pasajeros,

b) "residencia principal y permanente" significa la morada fija y permanente del pasajero en el momento del accidente. La nacionalidad del pasajero no será factor determinante al respecto

4 Las cuestiones de procedimiento se regularán por la ley del tribunal que conoce el caso

#### Artículo 34

##### Arbitraje

1 Con sujeción a lo previsto en este artículo, las partes en el contrato de transporte de carga pueden estipular que toda controversia relativa a la responsabilidad del transportista prevista en el presente Convenio se resolverá por arbitraje. Dicho acuerdo se hará por escrito

2 El procedimiento de arbitraje se llevará a cabo, a elección del demandante, en una de las jurisdicciones mencionadas en el artículo 33

3 El árbitro o el tribunal arbitral aplicarán las disposiciones del presente Convenio

4 Las disposiciones de los párrafos 1 y 2 de este artículo se considerarán parte de toda cláusula o acuerdo de arbitraje, y toda condición de dicha cláusula o acuerdo que sea incompatible con dichas disposiciones será nula y de ningún efecto

Artículo 35  
Plazo para las acciones

- 1 El derecho a indemnización se extinguirá si no se inicia una acción dentro del plazo de dos años, contados a partir de la fecha de llegada a destino o del día en que la aeronave debería haber llegado o la de la detención del transporte
- 2 La forma de calcular ese plazo se determinará por la ley del tribunal que conoce el caso

Artículo 36  
Transporte sucesivo

- 1 En el caso del transporte que deban ejecutar varios transportistas sucesivamente y que esté comprendido en la definición el párrafo 3 del artículo 1, cada transportista que acepte pasajeros, equipaje o carga se someterá a las reglas establecidas en el presente Convenio y será considerado como una de las partes del contrato de transporte en la medida en que el contrato se refiera a la parte del transporte efectuado bajo su supervisión
- 2 En el caso de un transporte de esa naturaleza, el pasajero, o cualquier persona que tenga derecho a una indemnización por él, solo podrá proceder contra el transportista que haya efectuado el transporte durante el cual se produjo el accidente o el retraso, salvo en el caso en, por estipulación expresa, el primer transportista haya asumido la responsabilidad por todo el viaje
- 3 Si se trata de equipaje o carga, el pasajero o el expedidor tendrán derecho de acción contra el primer transportista, y el pasajero o el destinatario que tengan derecho a la entrega tendrán derecho de acción contra el último transportista, y uno y otro, podrán además proceder contra el transportista que haya efectuado el transporte durante el cual se produjo la destrucción, pérdida, avería o retraso. Dichos transportistas serán solidariamente responsables ante el pasajero o el expedidor o el destinatario

Artículo 37  
Derecho de acción contra terceros

Ninguna de las disposiciones del presente Convenio afecta a la cuestión de si la persona responsable del daño de conformidad con el mismo tiene o no el derecho de acción regresiva contra alguna persona

CAPÍTULO CUARTO  
TRANSPORTE COMBINADO

Artículo 38  
Transporte combinado

- 1 En el caso de transporte combinado efectuado en parte por aire y en parte por cualquier otro medio de transporte, las disposiciones del presente Convenio se aplican únicamente al transporte aéreo con sujeción al párrafo 4 del artículo 18, siempre que el transporte responda a las condiciones del artículo 1
- 2 Ninguna de las disposiciones del presente Convenio impedirá a las partes, en el caso de transporte combinado, insertar en el documento de transporte aéreo condiciones relativas a otros medios de transporte, siempre que las condiciones del presente Convenio se respeten en lo que concierne al transporte aéreo

CAPÍTULO QUINTO  
TRANSPORTE AÉREO EFECTUADO POR UNA PERSONA DISTINTA DEL TRANSPORTISTA CONTRACTUAL



#### Artículo 39

##### Transportista contractual - Transportista de hecho

Las disposiciones del presente Capítulo se aplican cuando una persona (en adelante el transportista contractual) celebre como parte un contrato de transporte regido por el presente Convenio con el pasajero o con el expedidor, o con la persona que actúa en nombre de uno u otro, y otra persona (en adelante el "transportista de hecho") realiza, en virtud de la autorización dada por el transportista contractual, todo o parte del transporte, pero sin ser respecto dicha parte del transporte un transportista sucesivo en el sentido del presente Convenio. Dicha autorización se presumirá, salvo prueba en contrario.

#### Artículo 40

##### Responsabilidades respectivas del transportista contractual y del transportista de hecho

Si un transportista de hecho realiza todo o parte de un transporte que, conforme al contrato al que se refiere el artículo 39, se rige por el presente Convenio, tanto el transportista contractual como el transportista de hecho quedarán sujetos, excepto lo previsto en este capítulo, a las disposiciones del presente Convenio, el primero respecto a todo el transporte previsto en el contrato, el segundo solamente respecto al transporte que realiza.

#### Artículo 41

##### Responsabilidad mutua

1 Las acciones y omisiones del transportista de hecho y sus dependientes y agentes, cuando éstos actúen en el ejercicio de sus funciones, se considerarán también, con relación al transporte realizado por el transportista de hecho, como acciones y omisiones del transportista contractual.

2 Las acciones y omisiones del transportista contractual y de sus dependientes y agentes, cuando éstos actúen en el ejercicio de sus funciones, se considerarán también, con relación al transporte realizado por el transportista de hecho, como del transportista de hecho. Sin embargo, ninguna de esas acciones u omisiones someterá al transportista de hecho a una responsabilidad que exceda de las cantidades previstas en los artículos 21, 22, 23 y 24. Ningún acuerdo especial por el cual el transportista contractual asuma obligaciones no previstas en el presente Convenio y ninguna declaración especial de valor prevista en el artículo 21 afectarán al transportista de hecho, a menos que éste lo acepte.

#### Artículo 42

##### Destinatario de las protestas e instrucciones

Las protestas e instrucciones que deben dirigirse al transportista en virtud del presente Convenio tendrán el mismo efecto, sean dirigidas al transportista contractual, sean dirigidas al transportista de hecho. Sin embargo, las instrucciones mencionadas en el artículo 12 solo surtirán efecto si son dirigidas al transportista contractual.

#### Artículo 43

##### Dependientes y agentes

Por lo que respecta al transporte realizado por el transportista de hecho, todo dependiente o agente de éste o del transportista contractual tendrán derecho, si prueban que actuaban en el ejercicio de sus funciones, a invocar las condiciones y los límites de responsabilidad aplicables en virtud del presente Convenio al transportista del cual son dependientes o agentes, a menos que pruebe que habían actuado de forma que no puedan invocar los límites de conformidad con el presente Convenio.

#### Artículo 44

##### Total de la indemnización

Por lo que respecta al transporte realizado por el transportista de hecho, el total de las sumas resarcibles de este transportista y del transportista contractual, y de los dependientes y agentes de uno y de otro, no excederá la cantidad mayor que pueda obtenerse de cualquiera de dichos transportistas en virtud del presente Convenio, pero ninguna de las personas mencionadas será responsable por una suma más elevada que los límites aplicables a esa persona -

#### Artículo 45

##### Destinatario de las reclamaciones

Por lo que respecta al transporte realizado por el transportista de hecho, la acción de indemnización de daños podrá iniciarse, a elección del demandante, contra dicho transportista o contra el transportista contractual o contra ambos, conjunta o separadamente. Si se ejerce la acción únicamente contra uno de esos transportistas, éste tendrá derecho a traer a juicio al otro transportista, rigiéndose el procedimiento y sus efectos por la ley del tribunal que conoce el caso.

#### Artículo 46

##### Jurisdicción adicional

Toda acción de indemnización de daños prevista en el artículo 45 deberá iniciarse, a elección del demandante, en el territorio de uno de los Estados Partes ante uno de los tribunales en que pueda entablarse una acción contra el transportista contractual, conforme a lo previsto en el artículo 33, o ante el tribunal en cuya jurisdicción el transportista de hecho tiene su domicilio u oficina principal.

#### Artículo 47

##### Nullidad de las cláusulas contractuales

Toda cláusula que tienda a exonerar al transportista contractual o al transportista de hecho de la responsabilidad prevista en este Capítulo o a fijar un límite inferior al aplicable conforme a este Capítulo será nula y de ningún efecto, pero la nulidad de dicha cláusula no implica la nulidad del contrato, que continuará sujeto a las disposiciones de este Capítulo.

#### Artículo 48

##### Relaciones entre el transportista contractual y el transportista de hecho

Excepto lo previsto en el artículo 45, ninguna de las disposiciones de este Capítulo afecta a los derechos y obligaciones entre los transportistas, incluido todo derecho de acción regresiva o de indemnización.

#### CAPÍTULO SEXTO

##### OTRAS DISPOSICIONES

#### Artículo 49

##### Aplicación obligatoria

Toda cláusula del contrato de transporte y todos los acuerdos particulares concertados antes de que ocurra el daño, por los cuales las partes traten de eludir la aplicación de las reglas establecidas en el presente Convenio, sea decidiendo la ley que habrá de aplicarse, sea modificando las reglas relativas a jurisdicción, serán nulos y de ningún efecto.

#### Artículo 50

##### Seguro

Los Estados Partes exigirán a sus transportistas que mantengan un seguro adecuado que cubra su responsabilidad en virtud del presente Convenio. El Estado Parte hacia el cual el transportista explota servicios podrá exigirle a éste que presente pruebas de que mantiene un seguro adecuado en virtud del presente Convenio.

#### Artículo 51

##### Transporte efectuado en circunstancias extraordinarias

Las disposiciones de los artículos 3 a 5, 7 y 8 relativas a la documentación del transportador no se aplicarán en el caso de transportes efectuados en circunstancias extraordinarias que excedan del alcance normal de las actividades del transportista.

#### Artículo 52

##### Definición de días

Cuando en el presente Convenio se emplea el término "días", se trata de días calendario y no de días de trabajo.

### CAPÍTULO SÉPTIMO

#### CLÁUSULAS FINALES

#### Artículo 53

##### Firma, ratificación y entrada en vigor

1 El presente Convenio estará abierto en Montreal, el 28 de mayo de 1999, a la firma de los Estados participantes de la Conferencia internacional, celebrada en Montreal del 10 al 28 de mayo de 1999. Después del 28 de mayo de 1999 el Convenio estará abierto a la firma de todos los Estados en la sede de la Organización de Aviación Civil Internacional en Montreal, hasta su entrada en vigor de conformidad con el párrafo 6 de este artículo.

2 El presente Convenio estará igualmente abierto a la firma de organizaciones regionales de integración económica. Para los fines del presente Convenio, "organización de integración económica" significa cualquier organización constituida por Estados soberanos de una región determinada, que tenga competencia con respecto a determinados asuntos regidos por el Convenio y haya sido autorizada a firmar y a ratificar, aceptar, aprobar o adherirse al presente Convenio y haya. La referencia a "Estado Parte" o "Estados Partes" en el presente Convenio, con excepción del párrafo 2 del artículo 1, el apartado b) del párrafo 1 del artículo 3, el apartado b) del artículo 5, los artículos 23, 33, 46 y el apartado b) del artículo 57, se aplica igualmente a una organización regional de integración económica. Para los fines del artículo 24, las referencias a "una mayoría de Estados Partes" no se aplicará a una organización regional de integración económica.

3 El presente Convenio estará sujeto a la ratificación de los Estados y organizaciones internacionales de integración económica.

4 Todo Estado u organización regional de integración económica que no firme el presente Convenio podrá aceptarlo, aprobarlo o adherirse a él en cualquier momento.

5 Los instrumentos de ratificación, aceptación, aprobación o adhesión se depositarán ante la Organización de Aviación Civil Internacional, designada por el presente como Depositaria.

6 El presente Convenio entrará en vigor al sexagésimo día a contar de la fecha del depósito del trigésimo instrumento de ratificación, aceptación, aprobación, o adhesión ante el Depositario entre los Estados que hayan depositado ese instrumento. Un instrumento depositado por una organización regional de integración económica no se tendrá en cuenta a los fines de este párrafo.

7 Para los demás Estados y otras organizaciones regionales de integración económica, el presente Convenio surtirá efectos sesenta días después de la fecha de depósito de sus instrumentos de ratificación, aceptación, aprobación o adhesión

8 El depositario notificará inmediatamente a todos los signatarios y Estados Partes

- a) cada firma del presente Convenio y la fecha correspondiente,
- b) el depósito de todo instrumento de ratificación, aceptación, aprobación o adhesión y la fecha correspondiente,
- c) la fecha de la entrada en vigor del presente Convenio,
- d) la fecha de entrada en vigor de toda revisión de los límites de responsabilidad establecidos en virtud del presente Convenio,
- e) toda denuncia efectuada en virtud del artículo 54

#### Artículo 54

##### Denuncia

- 1 Todo Estado Parte podrá denunciar el presente Convenio mediante notificación por escrito dirigida al depositario
- 2 La denuncia surtirá efecto ciento ochenta días después de la fecha en que el Depositario reciba la notificación

#### Artículo 55

##### Relación con otros instrumentos del Convenio de Varsovia

El Presente Convenio prevalecerá sobre toda regla que se aplique al transporte aéreo internacional

- 1 Entre los Estados Partes en el presente Convenio debido a que estos Estados son comúnmente Partes de
  - a) el Convenio para la unificación de ciertas reglas relativas al transporte aéreo internacional firmado en Varsovia el 12 de octubre de 1929 (en adelante llamado el Convenio de Varsovia),
  - b) el Protocolo que modifica el Convenio para la unificación de ciertas reglas que rigen el transporte aéreo internacional firmado en Varsovia el 12 de octubre de 1929, hecho en La Haya el 28 de septiembre de 1955 (en adelante Protocolo de La Haya),
  - c) el Protocolo que modifica el Convenio para la unificación de ciertas reglas que rigen el transporte aéreo internacional firmado en Varsovia el 12 de octubre de 1929 modificado por el Protocolo hecho en La Haya el 28 de septiembre de 1955, firmado en la ciudad de Guatemala el 8 de marzo de 1971 (en adelante llamado el Protocolo de la Ciudad de Guatemala),
  - d) los Protocolos adicionales números 1 a 3 y el Protocolo de Montreal número 4 que modifica el Convenio de Varsovia, modificado por el Protocolo de La Haya y el Protocolo de la Ciudad de Guatemala, firmados en la ciudad de Montreal el 25 de septiembre de 1975 (en adelante llamados los Protocolos de Montreal)
- 2 Dentro del territorio de cualquier Estado Parte en el presente Convenio debido a que ese Estado es uno más de los instrumentos mencionados en los apartados a) a d) anteriores

#### Artículo 56

##### Estados con más de un sistema jurídico

1 Si un Estado tiene dos o más unidades territoriales en las que son aplicables diferentes sistemas jurídicos con relación a las cuestiones tratadas en el presente Convenio, dicho Estado podrá declarar en el momento de la firma, ratificación, aceptación, aprobación o adhesión que el presente Convenio se aplicará a todas sus unidades territoriales o únicamente a una o más de ellas y podrá modificar esa declaración en cualquier otro momento

2 Esas declaraciones se notificarán al Depositario e indicarán explícitamente las unidades territoriales a las que se aplica el Convenio

3 Respecto a un Estado Parte que haya hecho esa declaración

a) las referencias a "moneda nacional" en el artículo 23 se interpretarán como que se refieren a la moneda nacional pertinente a ese Estado

b) la referencia en el artículo 28 a la "ley nacional" se interpretará como que se refiere a la ley de la unidad territorial pertinente a ese Estado

#### Artículo 57

##### Reservas

No podrá formularse ninguna reserva al presente Convenio, salvo que un Estado Parte podrá declarar en cualquier momento, mediante notificación dirigida al Depositario, que el presente Convenio no se aplicará

a) al transporte aéreo internacional efectuado directamente por ese Estado Parte con fines no comerciales respecto a sus funciones y obligaciones como Estado soberano, ni

b) al transporte de personas, carga y equipaje efectuado para sus actividades militares en aeronaves matriculadas en ese Estado Parte, o arrendadas por éste, y cuya capacidad total ha sido reservada por sus autoridades o en nombre de las mismas

EN TESTIMONIO DE LO CUAL los plenipotenciarios que suscriben, debidamente autorizados, firman el presente Convenio

HECHO en Montreal el día veintiocho de mayo de mil novecientos noventa y nueve en español, árabe, chino, francés, inglés y ruso, siendo todos los textos igualmente auténticos. El presente Convenio quedará depositado en los archivos de la Organización de Aviación Civil Internacional y el Depositario enviará copias certificadas del mismo a todos los Estados Partes en el Convenio de Varsovia, el Protocolo de La Haya, el Convenio de Guadalajara, el Protocolo de la ciudad de Guatemala y los Protocolos de Montreal